

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais - FACE
Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do
Conhecimento

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PORTFÓLIO NA
ALOCÇÃO DE RECURSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA DE TI

Kerley de Lourdes Silva Pires

Belo Horizonte
2014

Kerley de Lourdes Silva Pires

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PORTFÓLIO NA
ALOCÇÃO DE RECURSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA DE TI**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, na área de concentração de Gestão de Sistemas de Informação e do Conhecimento, na linha de pesquisa Gestão da Informação e do Conhecimento, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Tadeu R. Neves
Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Cristiana F. De Muijder

**Belo Horizonte
2014**

P667i Pires, Kerley de Lourdes Silva.
A influência da gestão de portfólio na alocação de recursos em uma organização pública de TI. / Kerley de Lourdes Silva Pires.
– Belo Horizonte, 2014.

140 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Jorge Tadeu R. Neves.
Coorientadora: Cristiana F. De Muylder.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Administração de projetos – Estudo de casos.
I. Neves, Jorge Tadeu de Ramos ; Muylder, Cristiana Fernandes de.
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
III. Título.

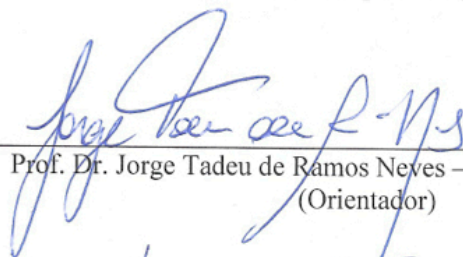
CDU: 65.012.001.1



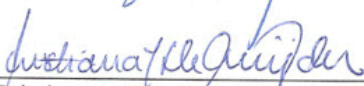
**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

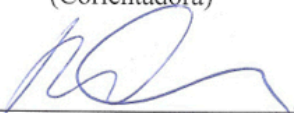
Dissertação intitulada “**A influência da gestão de portfólio na alocação de recursos em uma organização pública de TI**” de autoria de Kerley de Lourdes Silva Pires, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



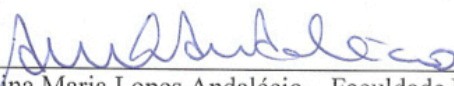
Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves – Universidade FUMEC
(Orientador)



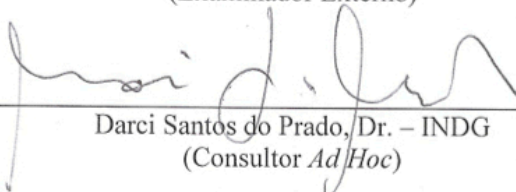
Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder – Universidade FUMEC
(Orientadora)



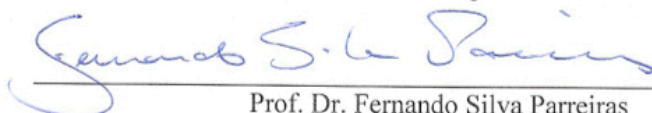
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)



Profa. Dra. Aleixina Maria Lopes Andalécio – Faculdade Novos Horizontes
(Examinador Externo)



Darci Santos do Prado, Dr. – INDG
(Consultor *Ad Hoc*)



Prof. Dr. Fernando Silva Parreiras
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do
Conhecimento da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 06 de junho de 2014.

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos pela conclusão desta etapa são direcionados para algumas pessoas muito especiais, que contribuíram significativamente para minha formação acadêmica, profissional e pessoal e que fazem com que eu me sinta uma pessoa privilegiada.

Agradeço ao meu orientador, professor Jorge, e à minha coorientadora, professora Cristiana, por todo incentivo e contribuições enriquecedoras.

Aos professores das disciplinas cursadas e àqueles que participaram da banca de qualificação, pela colaboração e compartilhamento de conhecimento.

A Giordani P., Gláucia M., Gustavo T., Guedes, José L. e João V., por terem permitido que eu me envolvesse cada vez mais com o mundo da gestão de projetos e afins, pela confiança, inspiração, experiências compartilhadas e por terem me proporcionado grandes oportunidades e desafios.

A Márcia, André, Marcos, Guilherme, Angela, Carlos M., Teles, Daniella C., Esau, Carla, Raquel P., Raquel L., Gleyner, Bruno, Paulo, Sandra, Marcelo, Sérgio, Natalie, Duane, Wania, entre tantos outros amigos e colegas que são profissionais que admiro muito, com quem compartilhei experiências valiosas, além da amizade e momentos muito agradáveis.

Agradeço aos meus pais e familiares, pelo carinho de uma vida inteira, ao meu marido, pelo grande apoio em todos os desafios, e aos amigos que sempre me incentivaram, em especial Marlene, Luiz A., Luiz S., Keila, Lukas, Luiz P., Mena, T. Maria, Sônia, V. Maria, Ieda, Maria A., Luiz F., Fernanda, Karla e Luana.

A todos os profissionais que participaram ativamente e colaboraram com esta pesquisa, por meio do questionário, das entrevistas, revisões, contribuições e dicas, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

As organizações públicas se esforçam, cada vez mais, no sentido de aumentarem sua eficiência e qualidade, para oferecerem melhores serviços para os cidadãos. A utilização, por parte dessas empresas, de práticas essencialmente desenvolvidas para organizações privadas, tem demonstrado esta preocupação. Para cumprimento de sua missão, as organizações apostam na definição clara de sua estratégia; entretanto, tão importante quanto defini-la é executá-la, e esse trabalho comumente é realizado por meio de projetos. Os projetos necessitam de alocação de parte significativa dos recursos da organização, que geralmente são muito escassos, sejam eles financeiros, equipamentos ou recursos humanos. Segundo alguns autores, o gerenciamento de portfólio é um meio de proporcionar maior alinhamento entre a estratégia e os projetos, realizando a alocação de recursos conforme a direção pretendida pela organização. Além disso, a gestão de portfólio possibilita a conclusão de produtos com maior agilidade, aumento da quantidade de projetos finalizados com os mesmos recursos, redução do prazo dos projetos e aumento no índice de sucesso. Assim, a questão que orientou este estudo foi “quais são os fatores que influenciam o gerenciamento de portfólio e, consequentemente, a alocação de recursos em projetos?”. Dessa maneira, o objetivo geral da pesquisa foi identificar e descrever os fatores que influenciam o gerenciamento de portfólio e a alocação de recursos em projetos, em uma organização pública de grande porte, do setor de tecnologia da informação. A descrição dessa influência ocorreu a partir da percepção dos profissionais que atuam nos Escritórios de Projetos da empresa. A metodologia contemplou um estudo de caso único, viabilizado por uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. A coleta de dados envolveu análise documental, aplicação de questionário e realização de entrevistas, caracterizando uma triangulação de dados, e permitindo maior compreensão sobre o fenômeno estudado. Com relação aos resultados, quanto ao primeiro objetivo específico, foi analisado e descrito como se encontravam alguns princípios, características e atividades de gestão de portfólio e alocação de recursos. Foi identificado que os princípios estão evoluindo para sustentar uma gestão de portfólio mais adequada, porém ainda carecem de maior investimento para beneficiarem a organização. Com relação ao segundo objetivo específico, foi analisado e descrito como que o trabalho promovido ou realizado nos Escritórios de Projetos influenciam na gestão de portfólio e alocação de recursos. Foi identificado que a influência ocorre por meio de atividades com diferentes níveis de sofisticação e rigor e em âmbitos hierárquicos distintos. No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, foram identificados os principais fatores que influenciam a gestão de portfólio e a alocação de recursos, e foi descrito como eles exercem essa influência. Os fatores percebidos estão relacionados à definição explícita da estratégia, critérios de priorização, revisão periódica de portfólio, ferramentas, visibilidade do *pool* de recursos, patrocínio, pessoas e estrutura organizacional. Para cada fator, foi relatado se seu impacto foi positivo ou negativo, uma vez que, pelo porte da organização, há situações oportunas em alguns setores que, por não existirem em outros, tornam-se desfavoráveis. Os fatores e seus impactos contaram com o suporte da teoria nas condições favoráveis e adversas, servindo como meio para reforçar a importância do tema. Acredita-se que a principal contribuição do trabalho foi no sentido de demonstrar, empiricamente, os fatores que influenciam a gestão de portfólio e alocação de recursos em projetos em âmbitos distintos, e as consequências do nível variável de rigor e utilização de atividades de gerenciamento de portfólio.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Portfólio. Alocação de Recursos em Projetos. Escritório de Gestão de Projetos.

ABSTRACT

Public organizations are striving to increase their efficiency and quality to offer better services to their citizens. The use of some practices primarily developed for private organizations, by public organizations, has shown that this is growing concern. To fulfill their mission, organizations are betting in a clear definition of their strategy; however, as important as its definition, is the execution, and such work is commonly done through projects. These projects require the allocation of significant amounts of resources from the organization, which are generally scarce. According to some authors, portfolio management is a mean to provide alignment between strategy and projects, providing resource allocation according to the desired direction of the organization. Portfolio management enables the completion of products with agility and it increases the number of completed projects using the same amount of resources, reducing the time to complete the projects and increasing their rate of success. So the question that guided this study was “What are the factors that influence the portfolio management and, consequently, the allocation of resources in projects?”. Thus, the overall objective of the research was to identify and describe the factors that influence the portfolio management and resource allocation in projects in a large public organization, from the information technology sector. This analysis was made based on the perception of professionals who work in Project Offices. The methodology contemplated a single case study, made possible by using a descriptive qualitative research. Data collection involved document analysis, a questionnaire and interviews, featuring the usage of a triangulation of data, which allowed better understanding of the phenomenon being studied. Regarding the results of the first specific objective, the study analyzed and described some principles, activities and characteristics of portfolio management and resource allocation. It was identified that the principles are evolving to support a more appropriate portfolio management, but still require further investment to benefit the organization. Regarding the second specific objective, it was analyzed and described as the work conducted or promoted in the Project Offices, which influences the portfolio management and resource allocation. It was identified that the influence occurs through activities with different levels of sophistication and rigor, and in different hierarchical levels. According to the third specific objective, the main factors influencing the portfolio management and resource allocation were identified, and also how they exert this influence. The perceived factors are related to explicit strategy definition, prioritization criteria, periodic portfolio review, tools, visibility of the resource pool, sponsorship, people and organizational structure. For each factor, it was reported if its impact is positive or negative, considering that due the size of the organization, different sectors have different situations in regards to portfolio management, some more favorable than others. The factors and impacts relied on the support of the theory in timely and unfavorable situations, serving as a means to reinforce the importance of the topic. The main contribution of this work was to show, empirically, the factors that influence the portfolio management and resource allocation in projects in different areas and the consequences of variable levels of rigor to do activities related to portfolio management.

KEY WORDS: Portfolio Management. Resource Allocation. Project Management Office.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de valor de um PMO	29
Figura 2 – Contexto organizacional da gestão de portfólio	33
Figura 3 – Os ciclos de gestão de portfólio	39
Figura 4 – Âmbito de atuação dos Escritórios de Projetos.....	50
Figura 5 – Grupos de perguntas do questionário	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Impacto da ausência do portfólio de TI	22
Quadro 2 – Áreas de conhecimento e grupos de processos	34
Quadro 3 – Grupo de processos de definição	35
Quadro 4 – Grupo de processos de alinhamento	36
Quadro 5 – Grupo de processos de autorização e controle.....	36
Quadro 6 – Princípios do MoP	38
Quadro 7 – Práticas do ciclo de definição de portfólio do MoP.....	40
Quadro 8 – Práticas do ciclo de entrega de portfólio do MoP.....	41
Quadro 9 – Abordagem ágil e enxuta para gerenciamento de portfólio.....	42
Quadro 10 – Análise sobre atividades e processos para gestão de portfólio.....	44
Quadro 11 – Perfil dos entrevistados.....	79
Quadro 12 – Fatores que influenciam a gestão de portfólio e alocação de recursos	97
Quadro 13 – Compromisso da gestão sênior	128
Quadro 14 – Alinhamento com a governança organizacional.....	128
Quadro 15 – Alinhamento estratégico	129
Quadro 16 – Uso de um Escritório de Projetos	129
Quadro 17 – Mudança cultural energizada.....	130
Quadro 18 – Características e atividades de gestão de portfólio	130
Quadro 19 – Características e atividades de gestão de alocação de recursos.....	131

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Âmbito de atuação do Escritório de Projetos	58
Gráfico 2 – Tempo de existência do Escritório de Projetos	58
Gráfico 3 – Sobre a maioria dos projetos acompanhados pelo Escritório	59
Gráfico 4 – Quantidade total de projetos (acima de 60 homem/dia)	59
Gráfico 5 – Tempo de atuação do respondente no Escritório de Projetos	60
Gráfico 6 – Tempo diário de dedicação ao Escritório de Projetos	60
Gráfico 7 – Nível de conhecimento sobre gerenciamento de portfólio	61
Gráfico 8 – Uso de um Escritório de Projetos	62
Gráfico 9 – Alinhamento estratégico	65
Gráfico 10 – Alinhamento com governança organizacional	67
Gráfico 11 – Mudança cultural energizada	69
Gráfico 12 – Compromisso da gestão sênior	70
Gráfico 13 – Características e atividades da gestão de portfólio	72
Gráfico 14 – Integração de processos	73
Gráfico 15 – Integração de ferramentas	73
Gráfico 16 – Nível de adequação de ferramentas	74
Gráfico 17 – Alocação de recursos aos projetos	75
Gráfico 18 – Alocação em múltiplos projetos	77
Gráfico 19 – Tamanho médio das equipes de projetos	77
Gráfico 20 – Características e atividades da gestão de portfólio e alocação de recursos	78

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

EP	Escritório de Projetos
EPC	Escritório de Projetos Corporativo
EPD	Escritório de Projetos de Departamento
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
EPS	Escritório de Projetos Setorial
GUT	Gravidade, urgência e tendência
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
MoP	<i>Management of Portfolios</i>
MPCM	<i>Maturity by Project Category Model</i>
MSP	<i>Managing Successful Programmes</i>
NGP	Nova Gestão Pública
OGC	<i>Office of Government Commerce</i>
PM	<i>Project Management</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PMP	<i>Project Management Professional</i>
PPM	<i>Project Portfolio Management</i>
PwC	<i>Pricewaterhouse Coopers</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicações

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO DE PORTFÓLIO	18
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PORTFÓLIO	22
2.3 GOVERNANÇA E GESTÃO DE PORTFÓLIO.....	24
2.4 PRINCIPAIS PAPÉIS ENVOLVIDOS NA GESTÃO DE PORTFÓLIO.....	25
2.4.1 <i>Alta administração</i>	25
2.4.2 <i>Escritório de gerenciamento de projetos</i>	26
2.4.3 <i>Gestor de portfólio</i>	29
2.5 GESTÃO DE PORTFÓLIO E GESTÃO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS	30
2.6 CARACTERÍSTICAS E ATIVIDADES DE GESTÃO DE PORTFÓLIO	32
2.6.1 <i>Padrão PMI</i>	32
2.6.2 <i>Management of Portfolio (MoP)</i>	37
2.6.3 <i>Abordagem ágil e enxuta</i>	42
2.6.4 <i>Análise dos processos e atividades de gestão de portfólio</i>	44
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	47
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO.....	48
3.3 POPULAÇÃO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA	49
3.4 COLETA DE DADOS	51
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	55
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	57
4.1 PRINCÍPIOS, CARACTERÍSTICAS E ATIVIDADES DA GESTÃO DE PORTFÓLIO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS.....	57
4.1.1 <i>Perfil dos participantes da pesquisa e da organização</i>	57
4.1.2 <i>Princípios da gestão de portfólio</i>	61
4.1.3 <i>Características e atividades da gestão de portfólio e alocação de recursos</i>	71
4.2 INFLUÊNCIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA GESTÃO DE PORTFÓLIO E NA GESTÃO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS	79

4.3 PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO DE PORTFÓLIO E A ALOCAÇÃO DE RECURSOS	96
4.3.1. <i>Fatores que influenciam a gestão de portfólio e alocação de recursos</i>	96
4.3.2. <i>Descrição da influência dos fatores identificados</i>	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICE A – REFERÊNCIAS PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	128
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	132
APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA	140

1. INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se inseridas em um ambiente dinâmico que exige agilidade para adaptação às mudanças e disponibilidade de informações para tomada de decisão. Nesse cenário, os executivos enfrentam muitos desafios, nos âmbitos interno e externo à empresa, relacionados aos mais variados temas, tais como gestão financeira, melhoria de processos, aproveitamento de recursos, satisfação dos clientes, questões econômicas, tecnológicas, políticas e legais. Para resolver problemas rotineiros e aproveitar oportunidades, investir em práticas adequadas de gestão pode ser um diferencial.

O investimento em práticas gerenciais não se restringe às organizações privadas. Segundo Carneiro (2012), as organizações públicas estão passando por transformações sociais e econômicas e precisam buscar meios para responder com agilidade e qualidade aos novos desafios. Para isso, é importante que haja comprometimento com modernas técnicas de gestão e, inclusive, é por isso que diversos países, desenvolvidos ou não, estão adotando práticas e modelos típicos de organizações privadas para uso na administração pública. Essa tendência é denominada Nova Gestão Pública (NGP) e caracteriza-se pelo esforço em aumentar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, com maiores transparência e responsabilidade.

A Nova Gestão Pública, de acordo com Paludo (2010), pode ser definida como um conjunto de doutrinas administrativas que orientam as reformas realizadas na administração pública em todo o mundo, com a intenção de que os princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas sejam adotados no meio público. Os fatores que impulsionaram a NGP são diversos, entre eles: a cobrança por eficiência da democracia, a promoção do desenvolvimento econômico, a competitividade, a limitação de recursos, a dificuldade de financiar déficits públicos e a prestação de serviços de qualidade.

Nas organizações públicas, no que se refere à sua readequação frente às mudanças que surgem, Ferrer e Lima (2007) afirmam que é preciso rever as rotinas com frequência, para identificação de melhorias nos processos. Na busca por otimização de processos, sustentabilidade e crescimento, Barcaui (2012) afirma que a disciplina de gestão de projetos começou a receber atenção especial das organizações e que este não foi um movimento casual. O investimento neste tema pode ser interpretado como consequência de um processo

de mudanças contínuas em que empresas e indivíduos estão inseridos, como meio de adaptação aos caminhos que encontram ou criam, e também para evitar falhas futuras. Para cada novo passo dado, surge uma mudança, e para cada mudança, surge um projeto. Logo, conforme destacam Dinsmore e Brewin (2009), uma vez que os esforços relacionados a transformações aumentam gradativamente, a gestão eficaz e eficiente de projetos é uma maneira de as organizações sobreviverem e crescerem.

No que diz respeito à utilização de práticas de gestão de projetos no Brasil, uma pesquisa realizada em 2012 (MPCM – *Maturity by Project Category Model*, 2012) teve como resultado alguns dados que mostram que o governo tem apostado nesse tema de uma maneira não tão distante das organizações privadas. Nesta pesquisa, foi avaliado o estágio das empresas em gerenciar projetos de desenvolvimento de novos aplicativos (*software*) com sucesso, por meio de níveis de maturidade. A partir de uma amostra de 64 participantes de empresas dessa atividade, foi constatado que a média de maturidade de governo (administração direta) é de 2,14, e a média para governo (administração indireta) e para organizações privadas é a mesma, de 2,72, num intervalo de 1 a 5.

Quanto ao uso do gerenciamento de projetos em outros países, o resultado da pesquisa do *Project Management Survey* (PM Survey), realizada em 2012, confirma o investimento das organizações no assunto. A pesquisa foi realizada no Brasil, na Argentina, no Uruguai e na França, com 730 organizações de diversos setores e tamanhos e apontou que 82% delas possuem metodologia formal de gestão de projetos para toda a empresa ou para alguns departamentos (PM SURVEY, 2012).

Conforme afirma Kerzner (2006), uma boa metodologia para gestão de projetos melhora o desempenho do trabalho e cria condições para que os clientes aumentem a confiança na organização. Entretanto, existem outros desafios além da gestão adequada dos projetos. Quando uma empresa está executando alguns projetos e possui uma lista de espera de outros novos projetos para os quais ela não possui recursos, é preciso ter meios para decidir sobre aqueles projetos que devem ser executados. O autor entende que o gerenciamento de portfólio pode auxiliar a organização a definir a melhor combinação de projetos. Trata-se de um processo para subsidiar a tomada de decisão, buscando atingir os objetivos da organização como um todo.

O gerenciamento de portfólio de projetos, conforme relatam Dinsmore e Brewin (2009), consiste em um conjunto de processos, com a finalidade de possibilitar análise, recomendação, autorização, agilidade e monitoramento dos projetos para atingir os objetivos organizacionais. Quando realizado com sucesso, alguns dos benefícios que podem ser alcançados são: colocação de produtos no mercado de maneira mais rápida, aumento significativo no número de projetos concluídos com os mesmos recursos, redução da duração dos projetos e aumento no índice de sucesso e margem de lucro. Barcaui (2012) também destaca alguns benefícios do gerenciamento de portfólio: obtenção de meios para selecionar a carteira ideal, gestão de recursos de maneira corporativa, melhoria da visibilidade e gestão dos empreendimentos da organização, obtenção de informações para tomada de decisão, entre outros.

A discussão sobre gerenciamento de portfólio iniciou-se, de acordo com Bonham (2005), na década de 1970, pelo Dr. Harry Markowitz, e era voltada para portfólio financeiro. Com o passar dos anos, as empresas adaptaram estas teorias financeiras para utilização no âmbito da gestão de portfólio de projetos.

Alguns estudos realizados nos últimos anos mostram que organizações de diversos lugares do mundo estão investindo em gerenciamento de portfólio de projetos. Uma pesquisa conduzida pela *Pricewaterhouse Coopers* (PwC, 2012), com participação de 1524 entrevistados de 38 países, teve como objetivo conhecer o cenário mundial sobre gestão de projetos, programas e portfólio. Os resultados da pesquisa mostraram que quase 50% das organizações de tecnologia da informação (TI) adotam o gerenciamento de portfólio. Este índice significativo pode estar relacionado à afirmação de Rothman (2009), que acredita que a gestão de portfólio é uma maneira de ajudar os executivos a tomarem a decisão correta para conseguirem entregar produtos que irão satisfazer as necessidades dos clientes. Trata-se de um meio para apoiar a alta administração na identificação dos *trade offs* necessários e para facilitar decisões sobre quais projetos iniciar, finalizar, postergar ou abandonar definitivamente.

Outro estudo sobre gestão de portfólio, segundo Kock *et al.* (2013), foi realizado em 2009, organizado pelo presidente de tecnologia e gestão de inovação da Universidade Técnica de Berlim, com o objetivo de avaliar e comparar a capacidade de gerenciamento de portfólio de 200 empresas, conhecer seus resultados e fatores críticos de sucesso. Participaram desse *benchmarking* organizações de grande e médio porte, de diferentes indústrias, localizadas na

Alemanha, Suíça e Áustria. As dimensões avaliadas no estudo foram de qualidade de execução, sucesso do portfólio e sucesso do negócio. Os resultados mostraram que as empresas de melhor performance executam todas as tarefas ao longo do ciclo de portfólio mais intensivamente, esforçam-se mais para estruturar o portfólio e gerenciar recursos, e os projetos influenciam diretamente os indicadores de sucesso tradicionais. Além disso, as organizações de melhor desempenho possuem, em média, 15% de atraso nas entregas dos projetos, contra 37% nas de baixa performance. Quanto ao orçamento excedido, os números são de 11% para as de melhor performance e de 25% para as de baixo desempenho. As empresas com melhor desempenho consideram quatro de cada cinco projetos bem-sucedidos e as de baixa performance consideram quase um a cada dois projetos um fracasso. Portanto, o estudo mostra que a gestão de portfólio tem impacto financeiro na organização e pode ser considerado um investimento no sistema empresarial de gestão.

Para Fernandes e Abreu (2008), a ausência da gestão de portfólio de projetos compromete a comunicação das prioridades da organização, a identificação de riscos e redundâncias e a alocação otimizada de recursos.

Considerando a necessidade enfrentada pelas organizações de gerenciar o conjunto de projetos de maneira que proporcionem a utilização mais eficiente dos recursos e com foco no atendimento aos objetivos organizacionais, este estudo visa identificar os fatores que influenciam o gerenciamento de portfólio e a alocação de recursos em projetos, sejam recursos financeiros, humanos ou equipamentos.

1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa que servirá de guia para este trabalho é “Quais são os fatores que influenciam o gerenciamento de portfólio e, consequentemente, a alocação de recursos em projetos?”.

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e descrever os fatores que influenciam o gerenciamento de portfólio e a alocação de recursos em projetos, em uma empresa pública de grande porte do setor de TI, segundo a percepção de profissionais que atuam em Escritórios de Projetos“.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- analisar os princípios, as características e as atividades da gestão de portfólio e de alocação de recursos em projetos;
- descrever como os Escritórios de Projetos influenciam na gestão de portfólio e na gestão de alocação de recursos em projetos;
- analisar a influência que os fatores identificados exercem sobre o gerenciamento do portfólio e, conseqüentemente, na alocação de recursos em projetos.

1.3 Justificativas

Um dos critérios objetivos que levaram à escolha do tema e que justifica esta pesquisa é a possível contribuição acadêmica com relação ao assunto, pois, ao realizar a comparação, por exemplo, dos temas gestão de projetos e gestão de portfólio, identificou-se que o segundo é um assunto ainda escasso de publicações, principalmente no Brasil. Além disso, o assunto é relativamente recente, considerando-se que as primeiras versões dos modelos de referência mais completos sobre gestão de portfólio que foram encontrados e utilizados neste trabalho tiveram seu lançamento na última década e a maioria das referências encontradas relativas a livros e dissertações, foram publicadas nos últimos onze anos. Logo, trata-se de uma oportunidade de contribuir para ampliação dos estudos acadêmicos sobre este assunto.

Acredita-se, também, que esta pesquisa pode proporcionar uma contribuição empírica para a organização que participou do estudo de caso, por meio da identificação de maneiras de direcionar seus esforços para aprimorar processos, adequar ferramentas e desenvolver competências.

A escolha do tema gerenciamento de portfólio também está relacionada à afinidade da pesquisadora com o tema, devido à sua atuação profissional no assunto, mesmo que de forma elementar, há algum tempo.

1.4 Estrutura da dissertação

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro apresenta uma introdução, contextualiza o tema, expõe o problema e os objetivos da pesquisa. O segundo contempla o referencial teórico e apresenta os principais conceitos, modelos, abordagens e papéis relacionados ao gerenciamento de portfólio e à alocação de recursos em projetos. O terceiro capítulo descreve a metodologia definida para a realização da pesquisa. O quarto contém os resultados e as discussões deste trabalho, organizado por objetivo específico e o quinto e último capítulo destaca as considerações finais, incluindo a conclusão, as limitações da pesquisa e as sugestões de novos estudos.

Ao final desses capítulos, há o item referências, que lista toda a bibliografia utilizada para a elaboração deste trabalho, e três apêndices, com as referências principais e os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base teórica que serviu de insumo para a viabilização da pesquisa, a saber: gestão de projeto, gestão de portfólio, governança organizacional, planejamento estratégico, papéis envolvidos na gestão de portfólio e modelos, padrões e referências sobre gerenciamento de portfólio.

2.1 Gestão de projetos e gestão de portfólio

Segundo Heldman (2011), a definição de projeto contempla o atendimento a alguns critérios. Projetos não são trabalhos do cotidiano, eles destinam-se a dar origem a um produto ou serviço único que não tenha sido produzido antes e que possua prazo para término, ou seja, que é temporário, com início e fim bem estabelecidos. Para identificar se um projeto está ou não concluído, é preciso avaliar os objetivos e as entregas que se dispôs a realizar. Seguindo o mesmo raciocínio, Dinsmore *et al.* (2007) afirmam que a característica mais marcante de um projeto é a sua unicidade, pois envolve um grupo de atividades que nunca foram realizadas exatamente da mesma maneira nem no mesmo contexto.

Para Carvalho e Rabechini (2006), a gestão de projetos está relacionada à utilização de conhecimentos para viabilizar os resultados dos projetos, com primor pela qualidade, pela obediência a orçamentos e pela atenção aos prazos e consumo de recursos.

No que diz respeito ao histórico da gestão de projetos, segundo Kerzner (2006), um dos fatores que contribuiu para ampliar a aceitação desse tema foi a recessão econômica dos períodos de 1979/83 e de 1989/93. Mais precisamente, o último período foi marcado pela gestão de projetos e pelo planejamento de objetivos de longo prazo. As pessoas foram obrigadas a produzir mais, em menor tempo e com menos colaboradores e, assim, os executivos começaram a descobrir alguns resultados da gestão de projetos. Com o passar dos anos, alguns destaques neste cenário foram relacionados a algumas situações, tais como melhoria de estimativas por meio de controle de custo, dificuldades em manter escopo sem

mudanças, criação de metodologias, investimentos na gestão de riscos, reconhecimento do assunto como carreira e criação de modelos de maturidade.

As mudanças do cenário no qual as organizações são inseridas vão influenciando a gestão de projetos ao longo do tempo. Segundo Prado (2012), em um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações possuem conhecimento da importância de possuir boas estratégias, tanto para crescimento, quanto como meio de proteção, e compreendem que os projetos ajudam a materializar essas estratégias.

Rego (2012) afirma que nem todos os projetos, obrigatoriamente, refletem as metas estratégicas, pois a empresa também lida com projetos operacionais, relacionados, por exemplo, a infraestrutura e manutenção. Entretanto, conforme destacam Kendall e Rollins (2003) e Schlick e Longman (2005), os projetos que atendem aos objetivos estratégicos devem ter prioridade de alocação de recursos.

No que diz respeito à comparação do cenário de gestão de projetos nos setores público e privado, conforme destaca Wirick (2009) *apud* Carneiro (2012), algumas diferenças são: operar em ambiente com muitos conflitos de objetivos e resultados, envolver *stakeholders* com interesses variados, fazer concessões a interesses políticos, estar sujeito a restrições legais, não ter flexibilidade para alocação de recursos. Além disso, projetos do setor público são, geralmente, mais complexos, tanto no volume da ação quanto na extensão geográfica. Logo, as práticas de um setor não devem ser implantadas em outro de maneira imediata e simplista.

Ao considerar um conjunto de projetos, Rothman (2009) afirma que é preciso haver uma visão clara de todos aqueles que estão em andamento e também daqueles projetos que são desejados, pois esta visibilidade facilita a análise sobre a utilização de recursos e pessoas. Segundo a autora, esta coleção de projetos é chamada portfólio de projetos, e deve ser utilizado para tomada de decisões sobre liberação de produtos de valor com a frequência suficiente para satisfazer os clientes, pois estes não se preocupam com projetos, mas sim com seus resultados. Logo, a carteira de projetos é considerada um meio para atingir os objetivos pretendidos, e não um fim.

Segundo Almeida (2011), o portfólio pode ser considerado um conjunto de projetos, programas e outras iniciativas que são agrupadas com o objetivo de facilitar a gestão mais eficaz para o atendimento do planejamento estratégico de uma organização. Além disso, o portfólio não tem a característica de ser temporário como os projetos e os programas.

A característica de permanência do portfólio está relacionada ao conjunto de projetos que o compõe, independentemente do estado dos projetos, pois, conforme Kendall e Rollins (2003), um portfólio de projetos representa todo o trabalho de um certo período, incluindo projetos ativos, projetos pendentes que não foram iniciados, projetos concluídos e cancelados. Inclusive, por meio do portfólio, é possível identificar as dependências e precedências entre projetos.

A discussão sobre gerenciamento de portfólio de projetos iniciou-se há algumas décadas, nos anos de 1970. Originalmente, tratava-se de um tema relativo ao portfólio de ativos financeiros, mas, logo, as organizações perceberam que poderia ser adaptado para utilização em projetos (BONHAN, 2005). Poucos anos depois, conforme afirmam Kendall e Rollins (2003), o gerenciamento de portfólio tornou-se um meio para garantir que o conjunto de projetos de uma empresa atendesse aos objetivos organizacionais.

Segundo o *Project Management Institute* (PMI) – 2013, a gestão de projetos, no âmbito da gestão de portfólio, é caracterizada como um meio de desenvolver e implementar planos para alcançar um escopo específico, que é determinado pelos objetivos de um programa ou do portfólio ao qual o projeto está relacionado, e também contribui para alcançar as estratégias organizacionais.

Para melhor esclarecimento da diferença entre gestão de projetos e gestão de portfólio, De Reyck *et al.* (2005) *apud* Carneiro e Martens (2012) afirmam que a gestão de projetos tem o foco no gerenciamento do projeto de maneira individualizada, enquanto a gestão de portfólio considera procedimentos tais como de priorização, inclusão ou exclusão de projetos.

Para Carvalho e Rabechini (2006), o gerenciamento de portfólio é utilizado quando é preciso administrar um conjunto de projetos, ou seja, no momento em que a expansão da visão gerencial torna-se necessária. Na gestão de portfólio, há apoio aos executivos para identificação dos projetos mais importantes, para alocação eficiente de recursos e para

detecção dos projetos que possuem a melhor opção de investimento. Conforme Kendall e Rollins (2003), o gerenciamento de portfólio representa um processo que é utilizado para coleta de dados, avaliações e reporte do progresso dos projetos, comparando-os em relação ao plano estratégico.

De acordo com Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001a; 2001b) *apud* Soares (2007), a gestão de portfólio possibilita a obtenção de sucesso no desenvolvimento de novos produtos. Trata-se de um tema que está relacionado a alocação de recursos, seleção de projetos e estratégia. Para os autores, a importância do assunto se justifica pelos seguintes fatores:

- a habilidade em selecionar projetos no presente irá garantir produtos vencedores no futuro;
- o portfólio é a manifestação da estratégia de negócio da organização; se uma iniciativa de desenvolvimento de um novo produto não estiver correta, significa que a empresa está falhando na implementação da estratégia de negócio;
- a alocação criteriosa de recursos evita desperdícios com os projetos errados.

Nesse contexto, os autores informam que as oportunidades de negócio devem ser avaliadas com frequência. O dinamismo dos projetos, da empresa e do ambiente é um ponto de destaque, pois, para que a gestão de um portfólio seja adequada, as constantes mudanças que afetam os projetos e o negócio devem provocar reavaliação e modificação no portfólio. Entre outras questões que dificultam o gerenciamento de portfólio, está o fato de que os projetos normalmente estão em estágios diferentes de desenvolvimento, competindo pelos mesmos recursos.

No que se refere ao portfólio de projetos de tecnologia da informação (TI), De Reyck *et al.* (2005) *apud* Santos Filho (2012) afirmam que a tecnologia da informação tem habilitado as organizações a realizarem mudanças e que há uma tendência de ampliação de seu uso. Nesse sentido, permanece o desafio de como gerenciar melhor os projetos de TI, com a finalidade de maximizar benefícios. Uma parte desse desafio pode ser tratada ao fazer certo os projetos, no sentido de gerenciá-los bem, individualmente; a outra parte se refere a fazer os projetos certos, com relação a quais projetos escolher.

Fernandes e Abreu (2008) afirmam que a ausência do portfólio de TI representa algumas dificuldades para a organização, tais como problemas relacionados a: comunicação das

prioridades de investimento de TI, identificação de riscos, redundâncias e alocação otimizada de recursos. Outros impactos negativos, relativos à ausência do portfólio de TI que afetam os resultados de negócio encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Impacto da ausência do portfólio de TI

O que significa não ter o portfólio de TI	Resultados no curto prazo	Resultados para o negócio
- As pessoas relutam em cancelar os projetos. - Novos projetos adicionados sem foco e objetivos claros.	Custos crescentes em TI.	- Aumento do <i>time to market</i> . - Altas taxas de falhas nos produtos e nos serviços.
Seleção dos projetos com base na emoção.	Os bons projetos são deixados de lado.	Poucos produtos são ganhadores.
Não há critérios estratégicos para seleção de projetos.	Projetos sem direcionamento estratégico.	Novos produtos não estão alinhados com a estratégia.

Fonte: FERNANDES; ABREU, 2008, p. 89.

Conforme o Quadro 1, a gestão de portfólio se propõe a apoiar na resolução de problemas que comprometem a alocação dos recursos organizacionais, e consequentemente afetam os produtos, serviços e resultados estratégicos. Logo, para viabilizar a gestão de portfólio e reduzir as situações que prejudicam os objetivos das empresas, é necessário que haja um conjunto de condições estabelecidas e atendidas, conforme será observado nos tópicos posteriores.

2.2 Planejamento estratégico e Gestão de Portfólio

O planejamento estratégico pode ser considerado uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente, cria consciência relativa a oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, para cumprimento da missão organizacional. A partir do planejamento estratégico, é possível tomar decisões sobre a obtenção e a alocação dos recursos, para enfrentar um cenário em constante mudança. Diversos critérios podem ser utilizados para apoiar as decisões, dependendo da necessidade de cada situação. Um conjunto de projetos possibilita o atendimento da estratégia e deve-se ter atenção quanto à melhor maneira para alocar os recursos, para que proporcionem o retorno esperado e evitem perdas e resultados indesejados (BIEGER, 2000 *apud* HOSS; ZENCI; LEZANA, 2012).

O planejamento estratégico está relacionado à produtividade, mas também depende da execução do plano, pois, segundo Moore (2010) *apud* Santos Filho (2012), as organizações que possuem um desempenho superior conseguem atingi-lo devido à combinação de duas características: a definição de uma boa estratégia e uma forte capacidade de execução da mesma. A gestão do portfólio de projetos é um meio de tornar a estratégia real, considerando a execução de projetos que contribuem para alcance de seus planos.

Para que a estratégia seja viabilizada por meio da gestão de portfólio, segundo Yelin (2005), é preciso que a liderança tenha definido a missão da empresa e seus objetivos, pois assim os projetos que irão suportar a estratégia podem ser identificados, e serão, portanto, candidatos a fazerem parte do portfólio.

A relação entre os projetos e a estratégia é chamada alinhamento estratégico, e segundo Almeida (2012), proporciona a definição do melhor conjunto de projetos, que objetiva o maior retorno, seja ele financeiro ou não, de acordo com o menor risco. Uma maneira de se conseguir esse alinhamento seria, por exemplo, estabelecendo os objetivos estratégicos alinhados à visão da organização, para os quais haverá um conjunto de componentes do portfólio para viabilizá-la. A partir dessa definição, os objetivos podem ser priorizados e seria possível estabelecer um grau de contribuição de cada componente aos objetivos estratégicos. Dessa forma, haveria um grau de prioridade relativo de cada projeto, representando o nível de alinhamento estratégico.

A consequência deste alinhamento, conforme destacam Cohen e Englund (2005) é a eliminação dos projetos pouco significantes e aumento do foco nos projetos que são críticos e estão alinhados com a estratégia da organização. Para isto, os objetivos definidos a partir do negócio da empresa devem ser claramente definidos, para garantia de que os projetos certos terão continuidade para atendimento destas necessidades.

Além de possuir uma estratégia definida, a organização também necessita de uma estrutura que possibilite a tomada de decisões no âmbito da gestão de portfólio, conforme será relatado no próximo tópico.

2.3 Governança e Gestão de Portfólio

Segundo o modelo *Management of Portfolios* (MoP) do *Office of Government Commerce* (OGC, 2011), a governança do portfólio contempla transparência sobre as decisões que são feitas, incluindo onde e por quem foram feitas, além da visibilidade dos critérios que foram usados para suportar as decisões tomadas. A governança do portfólio é um dos fatores chave que antecede o sucesso da implementação de gestão de portfólio e precisa estar alinhada com a governança organizacional.

Para Almeida (2011), a governança organizacional funciona como um guia para seleção e execução das atividades da empresa, além de estabelecer os limites de poder, regras de conduta e protocolos para gerenciar o progresso das atividades em função do alcance dos objetivos estratégicos. Assim, o relacionamento entre governança e portfólio ocorre devido à necessidade de priorização, seleção e alocação dos recursos limitados das organizações.

Segundo Kendall e Rollins (2003), a governança contempla a utilização de um conselho que tem o papel de estabelecer direcionamento e tomar decisões e é composto pelos executivos de uma unidade de negócio ou organização. No âmbito do gerenciamento de portfólio, algumas responsabilidades do conselho são aprovação e rejeição de projetos, ativação formal de projetos aprovados, decisões oficiais quanto a priorização, solicitação de análises complementares quanto aos projetos, realocação de recurso, definição e uso de um plano de comunicação das decisões.

Com o apoio da governança, conforme Sampaio e Herszon (2012), deve-se definir as responsabilidades, sejam individuais ou por meio de comitê, relativas a projetos, programas e portfólios; estabelecer procedimentos de priorização de programas e projetos, contemplando a avaliação de oportunidades e impactos de mudanças; criar regras de compartilhamento de recursos entre programas e projetos com as áreas funcionais; e também definir regras para suportar o gerenciamento dos recursos compartilhados, considerando políticas de capacitação e avaliações de performance.

Diante destas condições, o próximo tópico irá apresentar quais são os principais papéis envolvidos na gestão de portfólio e suas responsabilidades.

2.4 Principais papéis envolvidos na gestão de portfólio

Os tópicos seguintes apresentam os principais papéis envolvidos na gestão de portfólio e suas responsabilidades, considerando-se que, conforme citam Sampaio e Herzon (2012), a obtenção de sucesso com a gestão de portfólio depende totalmente do compromisso, do conhecimento, da experiência e do potencial de inúmeros colaboradores da organização, de acordo com suas respectivas contribuições.

2.4.1 Alta administração

Levine (2005) afirma que a maioria dos executivos de organizações tradicionais que visam o lucro não está interessada em acompanhar as diversas informações de escopo, prazo, qualidade e custo. Geralmente, o interesse está em torno de lucratividade, retorno de investimento, entrega de benefícios e aproveitamento de janelas de oportunidade. Basicamente, o importante é ter conhecimento sobre quando os projetos serão finalizados e quanto irão custar. Questões semelhantes também são preocupações de organizações sem fins lucrativos e governamentais, tais como otimização do uso de recursos e sustentação da missão e estratégia.

As ações dos executivos, obviamente, precisam estar alinhadas com os interesses da empresa, entretanto, segundo Yelin (2005), transformar isso em um comportamento natural pode ser desafiador. Algumas vezes, as decisões sobre os projetos são tomadas com imediatismo ou intuitivamente, sem avaliação de impacto, sem consultar envolvidos e informações disponíveis. Essas decisões são consideradas informais e oferecem um risco para os objetivos de um portfólio. Decisões que envolvem, por exemplo, iniciar um certo número muito grande de projetos sem conhecimento da quantidade de recursos disponíveis, resulta em perda de foco e menor número de projetos concluídos. Isso direciona os investimentos para ativos que não contribuem com a estratégia e as decisões informais indicam futuros contornos a qualquer processo de gerenciamento de portfólio. Definir um papel específico para os executivos é uma

questão-chave para gestão eficaz do portfólio. Deve haver uma estrutura clara para o gerenciamento de portfólio, com papéis e responsabilidades, fontes de informação, revisão do processo e calendário. Deve-se aproveitar a habilidade de tomada de decisão dos executivos e direcioná-la para questões apropriadas, em nível e fórum adequados. Para facilitar a compreensão, é possível realizar uma analogia com a gestão de portfólio financeiro, no qual se tem um cliente que informa suas intenções de longo prazo e o gerente financeiro de um banco avalia sua tolerância a riscos e sugere um portfólio. O cliente irá concordar ou não com a distribuição dos recursos e será negociada uma periodicidade de acompanhamento do portfólio. Retornando ao mundo corporativo, o cliente corresponderia aos diretores e o gerente financeiro de um banco corresponderia aos gestores do portfólio na empresa. Segundo o autor, analogias como esta facilitam o entendimento de como funciona o processo de gestão de portfólio e a compreensão deste processo por parte da alta administração é necessária para promover patrocínio.

No que diz respeito à gestão de portfólio de projetos de tecnologia da informação, para que ela seja bem sucedida, é preciso que haja compreensão e reconhecimento de seus benefícios por parte dos principais líderes da organização, ou seja, daqueles que se envolvem nas decisões de investimentos de grande impacto. Estas decisões devem ocorrer no âmbito do projeto, ao considerar a confiabilidade de atendimento dos objetivos, custos, prazo, entre outros. Além disso, a tomada de decisão também deve contemplar o impacto da escolha de cada projeto na carteira como um todo. Da mesma maneira, os principais líderes devem ser consultados diante de alterações propostas para o portfólio, com o objetivo de permitir uma análise que considere a perspectiva de toda a organização (FEDERAL CIO COUNCIL, 2005).

2.4.2 Escritório de gerenciamento de projetos

Em termos gerais, segundo Barcaui (2012), o *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma entidade em constante desenvolvimento e pode ser considerado o principal provedor de serviços de gestão de projetos para uma empresa, com a finalidade de agregar valor para a mesma. Trata-se de um

conjunto de indivíduos que promovem a cultura de gerência de projetos sob a perspectiva de melhoria de métodos e processos (BLOCK; FRAME, 1998 *apud* BARCAUI, 2012).

Para o PMI (2013), na sigla PMO, o “P” se refere tanto a Escritório de projeto, quanto a programa ou portfólio, e suas responsabilidades e estrutura devem ser compatíveis com a necessidade de cada organização. De acordo com Kendall e Rollins (2003), existe uma diversidade de nomes para um Escritório de Projetos, e cada denominação está relacionada a diferentes níveis de autoridade e responsabilidade.

Segundo Vieira, Chain e Bourdichon (2010), as empresas precisam de uma estrutura evolutiva e inteligente para lidar com a dinâmica e a pressão que envolvem os projetos, e com o PMO é possível gerenciar a complexidade de decisões e ações inerentes desse ambiente. Nesse contexto, o desafio empresarial é montar a estrutura de Escritório de projetos de acordo com o estágio de sua maturidade, implantá-la e fazê-la evoluir conforme os desafios que surgem.

Segundo Belmiro (2012), os objetivos relacionados à implantação de um PMO devem explicitar os resultados específicos que se deseja alcançar em curto, médio e longo prazos. A finalidade do Escritório de projetos pode ser definida a partir de uma identificação clara de sua visão e de uma análise dos fatores internos e externos que podem impactar sua implantação e condução. Outro aspecto a ser levado em consideração é o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, para definir o nível de investimento que precisa ser feito em função da complexidade da estratégia de implantação do PMO.

Segundo Prado (2012), existe uma relação direta entre o tempo de existência do PMO e o sucesso dos projetos, pois o PMO necessita de experiência para agregar valor à organização, e também precisa de uma estratégia de atuação definida e disciplina para segui-la.

Existem algumas responsabilidades e habilidades relacionadas a gerenciamento de portfólio que causam impacto na valorização de um Escritório de Projetos, conforme Kendall e Rollins (2003) destacam:

- gerenciar as restrições de múltiplos projetos, a sobrecarga de recursos e o desperdício advindo de mudanças constantes de prioridade;
- facilitar a escolha do portfólio de projetos, apoiando a desativação de projetos que não são importantes para a organização;

- desenvolver e manter um painel de informações sobre os principais portfólios, facilitando o acompanhamento realizado pelos executivos e possibilitando mudanças com agilidade;
- prover meios para priorização corporativa de projetos;
- acompanhar e relatar o progresso dos projetos, sugerindo ações para correção de problemas;
- realizar *mentoring* e ter a habilidade de atuar em situações delicadas, com todos os níveis hierárquicos necessários;
- desenvolver metodologias que necessitem do mínimo de esforço para garantir resultados previsíveis;
- prover ferramentas e possuir equipe especializada nas mesmas.

No que diz respeito ao provimento de informações precisas e tempestivas aos executivos, para facilitar o gerenciamento do portfólio nas organizações, a OGC (2011) determina que esta é uma responsabilidade de Escritórios de Portfólio.

Ao considerar as responsabilidades do escritório de gerenciamento de projetos no âmbito do alinhamento do portfólio com a estratégia, Rego (2012) ressalta que o estabelecimento de estratégias pretendidas não costuma ser de responsabilidade do PMO. Cabe ao escritório conhecer a estratégia e identificar os projetos que irão viabilizá-la. Ao longo da execução do portfólio de projetos, o PMO deve estabelecer um padrão de comunicação com os executivos, para relato da situação dos projetos, subsidiando a tomada de decisão.

Como pode ser observado na Figura 1, Sotille (2012) apresenta uma cadeia de valor que contém fatores que, usualmente, são levados em consideração para demonstrar o valor de um PMO. Dentre eles, encontram-se o alinhamento estratégico e a escolha de projetos certos, resultantes da gestão de portfólio.

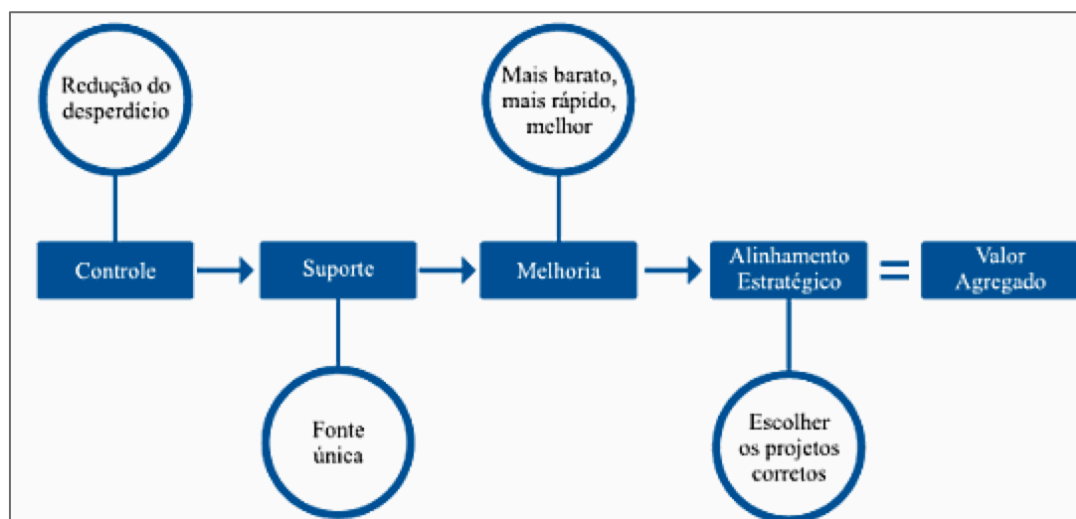


Figura 1 – Cadeia de valor de um PMO

Fonte: SOTILLE, 2012, p. 41.

A partir da Figura 1, entende-se que o valor agregado é uma consequência do atendimento de algumas condições. Uma delas está relacionada ao controle, que permite a identificação e tratamento de desperdício de recursos. Além disso, é importante que exista uma fonte única, responsável e preparada para fornecimento de suporte em seu âmbito de atuação, seja de um departamento, setor ou da empresa. Também é necessário realizar investimentos em melhoria contínua, para promover a utilização de procedimentos que propiciem maior habilidade, agilidade e menor custo. Por fim, deve haver atenção com o alinhamento entre os projetos e a estratégia. Esta cadeia de valor resulta em aumento dos benefícios que o PMO pode proporcionar para seu âmbito de atuação.

No que diz respeito à comparação entre um PMO de setor privado e público, há evidências de que um PMO do setor privado não é muito diferente do PMO do setor público. Carneiro (2012) ressalta que existem similaridades que dizem respeito a desafios, características, funções e formas de implantação. Mesmo com diferentes níveis de maturidade, os escritórios de projetos de organizações públicas estão demonstrando que promovem benefícios, tais como rastreamento, transparência, responsabilidade e alinhamento entre ações e estratégia.

2.4.3 Gestor de portfólio

Segundo Kendall e Rollins (2003), o gestor de portfólio de projetos tem a responsabilidade de analisar o portfólio e fazer recomendações para os tomadores de decisão, balancear o

portfólio, avaliar e apoiar na implementação de processos para melhorar as entregas, publicar periodicamente previsões e plano de trabalho, apoiar na definição de modelo de priorização e facilitar reuniões executivas. Algumas habilidades necessárias para ocupar esse papel, além de experiência com gestão de portfólio, são relatar notícias delicadas aos executivos e se relacionar bem com todos os níveis da organização.

O gestor de portfólio também é responsável pela execução de um processo de gestão de portfólio dentro de uma organização. Ele recebe as informações a respeito de desempenho e progresso dos componentes de um portfólio e analisa como está o alinhamento do conjunto de componentes com os objetivos estratégicos. A partir disso, ele faz recomendações, para instâncias superiores, de ações que podem ser providenciadas (PMI, 2013).

Para Rachlin e Stouffer (2003) *apud* Kerzner (2006), um gerente de portfólio está sempre preocupado com o desempenho dos projetos, uma vez que as decisões tomadas no âmbito de portfólio, como financiamento de novos projetos ou continuação de investimento em projetos existentes, baseiam-se nas informações do nível de projetos.

De acordo com Dinsmore e Brewin (2009), que utilizam o termo “gerente de portfólio”, este papel possui condições de aumentar a previsibilidade sobre resultados, o nível de maturidade da organização em termos de gestão de portfólio e execução de projetos, e de melhorar a comunicação e colaboração entre áreas. Ele deve utilizar um banco de dados de portfólio que seja robusto e aperfeiçoado continuamente, e buscar a credibilidade dos dados apresentados para os executivos, pois tem o desafio de realizar análises e recomendações relativas ao portfólio que facilitem as ações por parte da alta administração.

Os próximos tópicos apresentam a relação entre a gestão de portfólio e alocação de recursos organizacionais, considerando-se qualquer tipo de recurso, seja financeiro, humano ou equipamentos.

2.5 Gestão de portfólio e Gestão de alocação de recursos

Uma consequência da utilização do gerenciamento de portfólio é que os recursos são direcionados prioritariamente para atender os objetivos estratégicos (BARCAUI, 2012).

Assim, a organização tem condições de evitar, conforme afirmam Schlick e Longman (2005), que ocorra proliferação de projetos que utilizam recursos focados no portfólio estratégico.

No que diz respeito à gestão de recursos no âmbito dos projetos, Silveira (2012) afirma que o gestor de projetos tem como uma de suas principais responsabilidades a negociação destes recursos, sejam humanos, equipamentos, materiais ou financeiros. Cabe ao gestor definir a quantidade necessária de recursos, identificar níveis de habilidade e características dos recursos que o projeto demanda. No entanto, a complexidade de controle desses recursos varia para cada organização, e o escritório de projetos pode atuar como um departamento que centraliza as necessidades dos gerentes de projetos e avalia com as demais áreas da organização a disponibilidade de recursos para serem alocados.

Para Bonhan (2005), o PMO é o principal papel que pode apoiar os projetos na gestão dos recursos, para garantia de um portfólio saudável e, para facilitar a designação dos recursos. Dessa maneira, conforme afirmam Kendall e Rollins (2003), é importante que o escritório de projetos tenha a visão dos *pools* da organização, considerando-se que o *pool* de recursos é uma maneira de organizá-los por tipo ou por habilidades em comum. O Escritório não deve se envolver com a micro gestão, ele deve ter uma visão de alto nível.

Esse tipo de visão mais abrangente e consolidada pode otimizar a alocação, já que assim, conforme citado por Bonhan (2005), o escritório terá visibilidade de recursos subutilizados e análise de como melhor aproveitá-los. Inclusive, conforme Kendall e Rollins (2003), o PMO poderá manter um plano de alto nível que ajude na identificação de onde os recursos podem sair. Dessa maneira, é possível que a empresa mantenha um inventário de recursos disponíveis e alocados (REGO, 2012).

Para alocação de recursos em projetos em organizações de grande porte, é possível contar com a utilização de sistemas informatizados. As ferramentas mais sofisticadas dispõem de diversas funcionalidades para apoiar a tomada de decisão, pois, conforme Makleff (2005), com o uso desses *softwares* é possível analisar os *trade offs*, ou avaliar pesos de critérios e trocas possíveis, que envolvem recursos, valor, risco e custo, facilitando as decisões sobre os projetos. Entretanto, não se pode perder de vista que a ferramenta depende de pessoas para fornecimento de dados, portanto, conforme afirmam Kendall e Rollins (2003) e Bonhan

(2005), o gestor de projeto é responsável por fornecer visibilidade sobre a alocação dos recursos.

Com o aumento da visibilidade sobre os recursos, obtêm-se meios de não permitir a autorização de projetos sem um plano que dê visibilidade de recursos necessários. Além disso, a organização consegue identificar seus recursos estratégicos com maior facilidade. Os recursos estratégicos são aqueles que determinam quantos projetos a empresa consegue executar. Dessa maneira, passa a realizar projetos observando a disponibilidade de seus recursos estratégicos (KENDALL; ROLLINS, 2003).

Os próximos tópicos apresentarão quais são as características e atividades da gestão de portfólio, de acordo com três referências.

2.6 Características e atividades de gestão de portfólio

Para realização deste estudo, três referências sobre gerenciamento de portfólio de projetos foram analisadas com maior profundidade, sendo elas: o Padrão de Gerenciamento de Portfólio do *Project Management Institute* (PMI), o *Management of Portfolios* (MoP) do *Office of Government Commerce* (OGC) e o livro de Rothman (2009). Estas referências foram escolhidas porque, comparadas com as demais encontradas e avaliadas, foram as que contemplaram maior abrangência de conteúdo, riqueza de detalhes e abordaram o tema por processo, atividade, ou prática. Com estes materiais, foi possível identificar passos ou etapas, sejam sequenciais ou não, por vezes sobrepostos, de acordo com as características específicas de cada um deles.

2.6.1 Padrão PMI

O *Project Management Institute* (PMI) reuniu um conjunto de boas práticas para gerenciamento de portfólio em um guia denominado *Standard for Portfolio Management*, o qual pode ser utilizado em organizações com ou sem fins lucrativos e governamentais.

Segundo Fernandes e Abreu (2008), o padrão foi elaborado a partir da necessidade de prover instrumentos às organizações para ligação entre a estratégia de negócio e sua realização, sendo parte de um processo de maturidade organizacional. Para isso, uma equipe responsável pela criação do guia, elaborou uma versão de rascunho e fez sua publicação. Em seguida, coletou, de uma comunidade de gestão de projetos composta por 36 países, mais de 450 sugestões de melhoria. Após aprovar mais da metade das propostas, a primeira versão do modelo foi publicada para a comunidade internacional, em 2006.

O padrão encontra-se na terceira versão e, segundo o PMI (2013), ele não se trata de uma metodologia, mas de um conjunto de processos que, de uma maneira generalizada, são considerados boas práticas, o que significa que o seu conhecimento e a sua utilização mostrou que elas são valiosas e úteis e que podem ser aplicadas em diversas situações. Essas boas práticas estão em evolução contínua e, para serem aplicadas, precisam passar por uma análise da própria organização que determinará quais são mais apropriadas para cada portfólio que se pretende gerenciar. Inclusive, para uso dos processos, presume-se que a organização possui missão, visão e objetivos estratégicos definidos. A Figura 2 mostra o relacionamento da estratégia, do gerenciamento de portfólio entre outros temas.

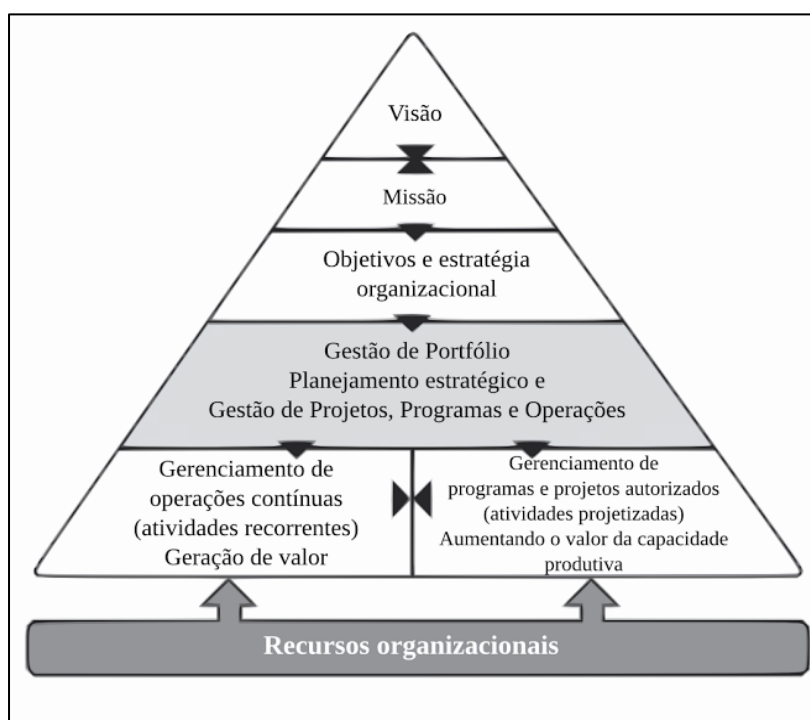


Figura 2 – Contexto organizacional da gestão de portfólio
Fonte: PMI, 2013, p. 09.

Na Figura 2, pode-se observar que a visão, missão e a estratégia servem como um direcionamento para o planejamento estratégico, a gestão do portfólio e para o gerenciamento de projetos, programas e operações. A partir do alinhamento com a estratégia, o gerenciamento de portfólio estabelece quais são os projetos necessários para atingir os objetivos da organização. Cabe à gestão de programas e projetos autorizados, bem como à gestão de operações, a respectiva execução de programas, projetos e operações que compõem os portfólios, possibilitando o atingimento dos objetivos (PMI, 2013).

O Quadro 2 apresenta os 16 processos de gerenciamento de portfólio do PMI. Eles estão organizados por meio de cinco áreas de conhecimento e três grupos de processos.

Quadro 2 – Áreas de conhecimento e grupos de processos

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Portfólio		
	Grupo de processos de definição	Grupo de processos de alinhamento	Grupo de processos de autorização e controle
Gestão estratégica do portfólio	Desenvolver o plano estratégico de portfólio.	Gerenciar mudança estratégica.	
	Desenvolver o termo de abertura do portfólio.		
	Desenvolver o <i>roadmap</i> do portfólio.		
Gestão da governança do portfólio	Desenvolver o plano de gestão do portfólio.	Otimizar o portfólio.	Autorizar portfólio.
	Definir o portfólio.		Supervisionar portfólio.
Gestão do desempenho do portfólio	Desenvolver o plano de gestão do desempenho do portfólio.	Gerenciar oferta e demanda.	
		Gerenciar o valor do portfólio.	
Gestão da comunicação do portfólio	Desenvolver o plano de gestão da comunicação do portfólio.	Gerenciar informações do portfólio.	
Gestão de riscos do portfólio	Desenvolver o plano de gestão de riscos do portfólio.	Gerenciar riscos do portfólio.	

Fonte: PMI, 2013, p. 31.

A finalidade dos oito processos de gerenciamento de portfólio do PMI, que fazem parte do Grupo de Processo de Definição, encontra-se, de maneira resumida, descrita no Quadro 3.

Quadro 3 – Grupo de processos de definição

Processo	Finalidade
Desenvolver o plano estratégico de portfólio	Permitir que a estratégia de portfólio seja definida, alinhada com a estratégia da organização ou do departamento. É definido como as iniciativas serão escolhidas, priorizadas, gerenciadas, além de como riscos e alocação de recursos serão tratados.
Desenvolver o termo de abertura do portfólio	Possibilitar a identificação dos componentes do portfólio, baseando-se na disponibilidade de recursos. Permite identificar papéis envolvidos e como e quando haverá entrega de valor. Autoriza o gestor de portfólio a alocar recursos do portfólio.
Desenvolver o <i>roadmap</i> do portfólio	Promover a criação de um cronograma sintetizado, com a distribuição dos componentes ao longo do tempo. Contempla marcos, análise de dependências, custo/benefício, priorização, riscos, conflitos e lacunas entre a estratégia e o portfólio.
Desenvolver o plano de gestão do portfólio	Permitir definir, organizar e controlar os componentes do portfólio, alinhados com a estratégia. Define como a gestão será realizada quanto a riscos, comunicação, dependências e desempenho. Permite detalhar mais o cronograma dos componentes.
Definir o portfólio	Promover a organização dos componentes em listas, conforme critérios, por meio da identificação, comparação, categorização, avaliação, seleção, pontuação e priorização. Garante que a alocação atual ou a futura de recursos é para os componentes que mais contribuem para a estratégia.
Desenvolver o plano de gestão do desempenho do portfólio	Promove a identificação, para os componentes e para o portfólio, dos itens corretos a serem medidos. Permite planejar medição, análise, controle e reporte de recursos, do desempenho e do valor do portfólio. É parte do plano de gestão do portfólio. Define parâmetros e limites quanto à capacidade de utilização dos recursos.
Desenvolver o plano de gestão da comunicação do portfólio	Promove a identificação dos envolvidos e define requisitos e meios de comunicação. Informações dos diversos processos são utilizadas, principalmente riscos e desempenho. Pode ser parte do plano de gestão do portfólio. Ajuda a definir <i>templates</i> ou modelos de relatório. Falha de comunicação pode significar riscos e menor credibilidade.
Desenvolver o plano de gestão de riscos do portfólio	Permitir a definição de processos para realizar a gestão de riscos que contemple a identificação de riscos, como balanceá-los quanto a expectativa de retorno do portfólio, atribuição de responsáveis, definição de grau de tolerância, categorias de riscos, etc. Considera-se que um risco pode ter impacto positivo ou negativo.

O Quadro 4 apresenta a finalidade dos seis processos que fazem parte do grupo de processos de alinhamento.

Quadro 4 – Grupo de processos de alinhamento

Processo	Finalidade
Gerenciar mudança estratégica	Possibilitar que seja definido um plano de resposta às mudanças na estratégia ou nos componentes e que seja analisado o impacto dessas mudanças nos planos e processo de gestão de portfólio, em pessoas, processos e ferramentas.
Otimizar o portfólio	Permitir rever e alterar componentes, analisar capacidade e <i>trade offs</i> , visando criar equilíbrio ou balanceamento ideal de componentes para, coletivamente, alcançarem a estratégia e entregarem valor. Visa o planejamento e alocação de recursos, considerando a tolerância a riscos.
Gerenciar oferta e demandas	Permite gerenciar a necessidade e a disponibilidade de recursos. Um cronograma de alocação de recursos é elaborado. É possível avaliar possibilidades e impacto de mudanças relacionadas a recursos e fazer recomendações para facilitar decisões.
Gerenciar o valor do portfólio	Permite definir e medir o valor do portfólio, para maximizar o retorno sobre o investimento, considerando tolerância a riscos e mudanças. A medição dos benefícios pode ocorrer após a conclusão dos componentes. Facilita os processos de autorização e otimização. Os benefícios podem ser categorizados e as categorias, priorizadas.
Gerenciar as informações do portfólio	Gerenciar a coleta, análise e divulgação de informações para os envolvidos, de maneira tempestiva e efetiva. É possível utilizar planilhas, <i>dashboards</i> online, repositório de documentos e realizar controle de versão. A comunicação proativa gera mais credibilidade e envolve os <i>stakeholders</i> , ou partes interessadas, na hora e de maneira adequada.
Gerenciar riscos do portfólio	Promover a identificação de riscos, análise, definição de resposta aos riscos de monitoramento e controle. Busca aumentar a probabilidade e impacto de eventos positivos e diminuir de eventos negativos. Possibilita tomada de decisões que consideram a análise de riscos.

Fonte: Adaptado de PMI (2013)

O Grupo de processos de autorização e controle possui apenas dois processos, cuja finalidade encontra-se no Quadro 5.

Quadro 5 – Grupo de processos de autorização e controle

Processo	Finalidade
Autorizar portfólio	Autorizar o desenvolvimento de proposta e a execução de componentes. Possibilita alocação e realocação de recursos aos componentes autorizados. Permite a comunicação de mudanças e decisões.
Supervisionar portfólio	Possibilita monitorar e divulgar a situação do portfólio, por meio de reuniões, garantindo alinhamento com estratégia e que as decisões sejam baseadas na disponibilidade de recursos, desempenho, riscos e mudanças do portfólio.

Fonte: Adaptado de PMI (2013)

O tópico seguinte irá apresentar a segunda referência principal sobre práticas de gestão de portfólio utilizada neste estudo

2.6.2 Management of Portfolio (MoP)

Segundo Abdollahyan (2011), baseado em uma entrevista concedida pelo instrutor oficial do governo inglês, Alvin Gardiner, o *Office of Government Commerce* (OGC), há muitos anos e de maneira bem-sucedida, desenvolve melhores práticas de gestão de projetos e programas, por meio do *Prince* e do *Managing Successful Programmes* (MSP), respectivamente. De acordo com o entrevistado, existe um reconhecimento crescente de que não basta apenas concluir adequadamente os projetos e os programas, pois é necessário escolher aqueles mais adequados para maximização de benefícios. Assim, em 2011, o *Management of Portfolio* (MoP) foi lançado pela OGC. O modelo apresenta orientações sobre como suportar a entrega de objetivos estratégicos da organização. Pesquisas demonstram que, com o gerenciamento de portfólio, é possível alinhar os projetos à estratégia e entregar mais por um custo menor. A implantação das práticas do MoP pode ser realizada como um programa de mudança organizacional detalhadamente planejado, de maneira evolucionária e incremental, focando em alguns setores, ou ainda, com um plano mais simplificado.

Segundo a OGC (2011), embora a gestão de portfólio seja mais efetiva quando existe uma gestão de projetos e programas mais robusta, isso não é um pré-requisito para sua implementação. Questões relacionadas a alinhamento estratégico, capacidade e acessibilidade não precisam esperar por níveis de maturidade para serem analisadas. Além disso, a gestão de portfólio não substitui nem está relacionada à gestão detalhada de projetos. O que se pretende é garantir que a gestão de portfólio seja realizada com eficiência e eficácia, de maneira coletiva e coordenada com a gestão estratégica, com a gestão financeira e o desempenho da organização como um todo. Soluções tecnológicas também não são necessariamente um requisito. Elas, certamente, proporcionam maior agregação de valor, particularmente em grandes portfólios, para os quais é necessário um repositório único de dados e simplificação dos relatórios de desempenho, mas é preciso que, primeiramente, haja processos e governança definidos. Muitas organizações conseguem progresso significativo sem investirem em *software* especializado adicional. Abordagens sofisticadas nem sempre são melhores que técnicas mais simples, tais como as que são definidas no MoP. A solução mais adequada varia de organização para organização e reflete fatores como cultura, governança e objetivos estratégicos. Logo, escalabilidade é uma característica-chave para uma abordagem eficaz de

gerenciamento de portfólio, aplicando os princípios e as práticas de uma maneira específica às circunstâncias da organização e de acordo com os processos existentes.

A implementação da gestão de portfólio, segundo a OGC (2011), pode ser efetiva se organizada por estágios ou fases, concentrando-se, no início, nas áreas de maior necessidade e onde há chances de alcançar benefícios rapidamente, considerando iniciativas de baixo custo, fáceis e alcançáveis. Dessa maneira, é possível demonstrar o valor da abordagem escolhida para gestão de portfólio. Outra característica importante é que a gestão de portfólio facilita o trabalho colaborativo em benefício dos objetivos estratégicos da organização, garantindo que recursos limitados serão alocados de maneira a otimizar o impacto estratégico, coordenando as entregas e mantendo o alinhamento com a estratégia. A gestão de portfólio promove a viabilização do potencial de investimentos da organização, de maneira que as lições aprendidas sejam consideradas em investimentos futuros. As melhorias podem ser realizadas no nível em que se deseja, podendo ser em uma unidade, divisão ou nível funcional, embora tais abordagens devam ser compatíveis com o *framework* de nível organizacional.

De acordo com a OGC (2011), uma abordagem de sucesso para a gestão de portfólio está relacionada a cinco princípios flexíveis que são como uma fundação para que haja gerenciamento eficiente de portfólio. Eles são princípios genéricos, ou seja, a maneira pela qual são aplicados deve ser adaptada para atender as circunstâncias organizacionais, assegurando que a lógica subjacente seja mantida.

Os cinco princípios do MoP estão sucintamente descritos no Quadro 6 e baseiam-se em boas práticas derivadas de organizações que possuem experiência com cada um deles.

Quadro 6 – Princípios do MoP

Princípios	Características e fatores críticos de sucesso
Compromisso da alta administração	É considerado absolutamente essencial. Os executivos devem promover meios para priorizar projetos, para dar transparência à tomada de decisão, e devem defender o assunto publicamente, evitando <i>pet projects</i> , ou projetos preferidos sem transparência adequada de motivos. Algumas chaves para o sucesso são: ter uma pessoa na alta administração responsável pelo tema, ter papéis e responsabilidades claras, envolvimento ativo, visão convincente e alinhamento com estratégias de reconhecimento.
Alinhamento com a governança organizacional	Ter papéis e responsabilidades claras, ser consistente com a estrutura ampla de governança organizacional, amplo entendimento do assunto, processo hierárquico definido e conhecido por todos, alinhamento entre reuniões importantes, revisões periódicas de subportfólios.

(Continuação)

Princípios	Características e fatores críticos de sucesso
Alinhamento com os objetivos estratégicos da organização	Objetivos estratégicos suportados por análises baseadas em direcionadores, benefícios identificados e claros, trabalho colaborativo, revisão regular do portfólio e das iniciativas.
Uso de um escritório de portfólio para suportar a tomada de decisão sênior	Responder à alta administração, ter um mandato acordado, trabalho colaborativo com as unidades de negócio, de planejamento estratégico e demais envolvidos. Competências apropriadas, avaliação periódica de desempenho.
Ambiente propício à mudança cultural	Trabalho colaborativo, comunicação proativa, criação de ambiente de aprendizagem, definição clara de expectativas, processos efetivos, fazer com que as pessoas entendam sua contribuição para os objetivos estratégicos, monitorar a energia organizacional, demonstrar o compromisso da alta administração, promover envolvimento das pessoas.

Fonte: Adaptado de OGC (2011)

Além dos princípios apresentados, a gestão de portfólio pressupõe a adoção de algumas práticas, conforme apresenta a Figura 3. Elas estão agrupadas em dois ciclos, de Definição e de Entrega de portfólio.

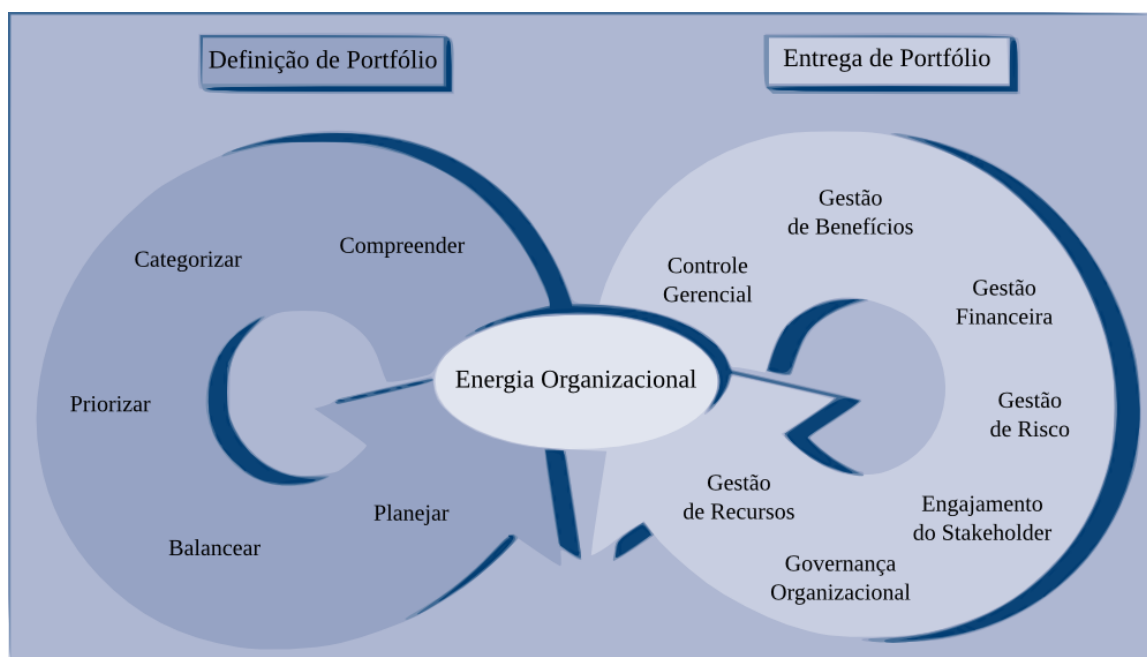


Figura 3 – Os ciclos de gestão de portfólio

Fonte: MoP, 2013, p. 13.

As práticas do ciclo de Definição de portfólio são, geralmente, sequenciais. Portanto, a prática de Compreensão precede a prática de Categorização, que precede a Priorização e assim por diante, embora possa existir sobreposição entre elas. No ciclo de Entrega do portfólio, as

práticas são realizadas, normalmente, de maneira simultânea. Estas doze práticas ocorrem de maneira contínua, com ênfases que podem ser diferenciadas de acordo com cada momento. O sucesso da aplicação destas práticas depende da energia organizacional, simbolizada no centro da Figura 3. Ela está relacionada à mobilização do potencial das pessoas para alcance dos objetivos, envolvendo questões emocionais, cognitivas e comportamentais (OGC, 2011).

O Quadro 7 apresenta a finalidade de cada uma das práticas do ciclo de definição de portfólio do MoP.

Quadro 7 – Práticas do ciclo de definição de portfólio do MoP

Práticas	Finalidade
Entender	Permite obter a visão clara e transparente do que está no portfólio atual, tanto das propostas de iniciativas que estão no funil (<i>pipeline</i>), quanto das que estão sendo implementadas, em termos de progresso alcançado, previsão futura de custos e recursos, benefícios e riscos.
Categorizar	Possibilita a categorização e balanceamento de iniciativas em grupos ou sub portfólios, para facilitar as decisões referentes à priorização da alocação de recursos e alinhamento estratégico. As categorias variam de acordo com a organização, e podem ser estabelecidas, por exemplo, por linha de negócio, objetivo estratégico, infraestrutura, inovação, exigências legais, etc.
Priorizar	Permite a priorização e ordenação de programas ou projetos, por meio de análises multicritérios, sendo os critérios financeiros os mais comuns. Contribui para verificação do equilíbrio entre risco e retorno, e para identificação do que é mais importante e que deve ter preferência quanto à alocação de recursos.
Balancear	Possibilita analisar se o portfólio encontra-se equilibrado em termos de prazo, cobertura dos objetivos estratégicos, impacto na organização, risco, retorno e disponibilidade de recursos. Necessita de uma análise que envolve pessoas de várias áreas, tais como de estratégia, recursos humanos, tecnologia e operações.
Planejar	Permite a consolidação de informações para que a estratégia do portfólio (de longo prazo) seja definida e para que um plano de entrega (de curto prazo) seja aprovado, servindo de linha de base para medição de desempenho. Esta prática de planejar é realizada quando o portfólio é definido pela primeira vez e em suas revisões.

Fonte: Adaptado de OGC (2011)

O Quadro 8 apresenta a finalidade de cada uma das práticas do ciclo de entrega de portfólio do MoP. Segundo a OGC (2011), é importante enfatizar que estas práticas necessitam de normas ou padrões corporativos utilizados de maneira consistente e em toda a organização, pois caso contrário haverá dificuldades para determinar benefícios, custos e riscos. Além disso, estas práticas estão muito relacionadas com a gestão de projetos e programas, refletindo suas perspectivas.

Quadro 8 – Práticas do ciclo de entrega de portfólio do MoP

Práticas	Finalidade
Controle gerencial	Assegura que o desempenho do portfólio seja acompanhado, por meio de relatórios e <i>dashboards</i> , para manter alinhamento com a estratégia e com o plano de entrega. Requer a criação de business cases consistentes e a definição de ciclo de vida de mudança de negócio (<i>business change</i>), para controle de entregas das iniciativas.
Gestão de benefícios	Possibilita a gestão dos benefícios do portfólio, para direcionar a utilização de recursos da melhor maneira possível. Contempla, entre outros, a categorização de benefícios, definição de métricas, elaboração de plano de realização de benefícios, reavaliações de benefícios, mecanismos de gestão de benefícios após o encerramento dos projetos ou programas.
Gestão financeira	Permite realizar a gestão financeira por meio de análise de indicadores e critérios variados. Destaca a necessidade de alinhamento entre a gestão de portfólio, a governança organizacional e o processo de gestão orçamentária da empresa.
Gestão de riscos	Prover uma gestão consistente e efetiva de exposição a riscos e dependências, com relação a cada iniciativa e com relação a todo o portfólio. Contempla a implementação de padrões alinhados à política de gestão de riscos, que definam como e por quem os riscos são avaliados e revisados, quais são os critérios utilizados, etc.
Engajamento dos <i>stakeholders</i>	Provê uma abordagem coordenada de comunicação e engajamento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>), para que as necessidades dos clientes internos e externos do portfólio sejam identificadas e gerenciadas. Visa ganhar o suporte dos <i>stakeholders</i> por meio de seu envolvimento na definição e entrega do portfólio.
Governança organizacional	Possibilita alinhamento entre a governança do portfólio e a estrutura de governança organizacional, permitindo transparência quanto às decisões. Contempla a definição clara do que o portfólio pretende alcançar, e também de indicadores, processos, estrutura de governança, entre outros.
Gestão dos recursos	Possibilita a gestão dinâmica dos recursos necessários para a realização das entregas, ao longo do tempo, com apoio de cronogramas. Abrange o acompanhamento da oferta e demanda de qualquer tipo de recurso, com foco em pessoas e competências, buscando aumentar a capacidade da organização de realizar o trabalho previsto das iniciativas.

Fonte: Adaptado de OGC (2011)

O tópico a seguir irá apresentar a terceira referência principal adotada neste estudo, relacionada à abordagem que possui conceitos de gestão ágil e enxuta.

2.6.3 Abordagem ágil e enxuta

Segundo Rothman (2009), a abordagem ágil e enxuta (*lean*) pode ser utilizada como meio para tomar decisões sobre o portfólio com o máximo de flexibilidade. A abordagem *lean* está relacionada a evitar desperdício de utilização de recursos nos projetos. Algumas situações de desperdício estão relacionadas à maneira de planejar um projeto e suas entregas, ao alto índice de multitarefas e à demora em entregar valor para o cliente. A autora afirma que, quando houver dificuldade em utilizar os princípios de *lean*, é possível tentar estabilizar algo no projeto, como o tempo ou o custo para realizar entregas parciais de valor para o cliente. Deve-se evitar os ciclos de vida em cascata ou serial para gestão dos projetos e utilizar ciclos ágeis ou incrementais, possibilitando a conclusão de produtos parciais com maior frequência. Alguns procedimentos relativos a essa abordagem e suas respectivas finalidades podem ser encontrados no Quadro 9.

Quadro 9 – Abordagem ágil e enxuta para gerenciamento de portfólio

Procedimento	Finalidade
Conhecer o portfólio	Permite que uma relação de projetos em andamento e desejados seja mantida, para análise de alocação de recursos e de alinhamento estratégico. Há informações para cancelar ou alterar projetos. Os projetos devem ser organizados por entregas que sejam realizadas em um período curto de tempo. Deve-se manter perspectivas ou visões de alto nível (anos ou meses) e informações mais granulares (semanas e dias) sobre a distribuição dos projetos ao longo do tempo.
Observar o futuro	Possibilita que a missão da empresa seja proposta, bem como estratégias e táticas, e que os projetos ou portfólio sejam analisados perante as mesmas. Permite manter um foco, e avaliar maneiras de entregar mais valor para o cliente, com entregas periódicas, evitando multitarefa e diminuindo os projetos que surgem como emergências.
Criar um rascunho do portfólio	Promove a elaboração de uma lista, organizada por categorias, contendo todos os projetos ou programas que estão em andamento, projetos que estão sem equipe, trabalhos periódicos, de gestão e de suporte. As informações devem ser mantidas atualizadas, e devem estar organizadas por mês e por membro de equipe.
Avaliar os projetos	Permite que os projetos ou programas sejam avaliados quanto à continuidade, eliminação, mudança ou adiamento. Algumas informações precisarão ser coletadas. Os projetos que forem mantidos devem ter garantia de alocação de todos os recursos necessários. Este procedimento facilita a identificação do que é necessário e importante.

(Continuação)

Procedimento	Finalidade
Ordenar o portfólio	Facilita a ordenação dos projetos ao compará-los com todos os demais. Os projetos prioritários serão os que geram mais valor para o negócio. A opinião de especialistas é necessária. A ordenação pode ocorrer por meio de várias técnicas, como atribuição de pontos baseados em valor agregado, ou por meio de análise de risco, de desperdício a ser reduzido ou evitado, analisando o contexto da organização e a colocação dos produtos no mercado. A ordenação deve ser divulgada para todos os interessados, com as respectivas justificativas.
Promover colaboração	Possibilita que, com apoio do mais alto nível de influência da organização, seja realizada análise ou validação a respeito de quais projetos estão mais alinhados à missão da organização e à estratégia, explicitando as justificativas para a ordenação, e garantindo alocação total de recursos para os projetos escolhidos. Deve-se garantir que as melhores decisões para a empresa como um todo sejam tomadas. Projetos inter-relacionados podem compor programas.
Realizar iteração	Promove a revisão periódica do portfólio, facilita a alocação de orçamento e depende da definição de critérios para reavaliação dos projetos. A frequência de revisões do portfólio depende do tempo que os projetos necessitam para concluir funcionalidades e entregas, facilitando a análise do que está contribuindo mais para os objetivos pretendidos e atendendo melhor as expectativas. Os ciclos de vida do tipo iterativo, incremental ou ágil facilitam a revisão do portfólio.
Tomar decisões	Possibilita a reavaliação e ordenação do portfólio, separando os projetos que ainda não possuem os recursos. Não se trata de resolver problemas de projetos, mas sim de facilitar decisões sobre o futuro. Ocorre análise de alinhamento estratégico, riscos e obstáculos.
Evoluir o portfólio	Permite a avaliação do portfólio, acompanhando como está a alocação dos recursos, os prazos, os desperdícios, entre outras informações. Recomenda-se a alteração do foco em projeto para funcionalidades, utilizando mais os conceitos da abordagem enxuta. Promove a fixação do tempo necessário para realizar entregas de valor, ou do tamanho (quantidade) de trabalho a ser realizado, ou do custo por funcionalidade, facilitando as atividades gerenciais e das equipes.
Medir o essencial	Facilita a tomada de decisão, por meio da análise dos dados que sejam mais valiosos para compreensão da evolução dos projetos, funcionalidades e do portfólio. Deve-se estabelecer os dados que serão medidos, providenciar o que for necessário para as medições e definir como coletar e apresentar os dados. Recomenda-se medir alguns indicadores tais como a velocidade da equipe, a quantidade de funcionalidades testadas, custo do projeto desde a última revisão do portfólio, custo total, quantidade de trabalho em andamento e obstáculos.
Definir missão	Orienta os esforços da organização e dos departamentos, por meio da definição ou criação da missão. A missão ideal é clara, pode ser executada, e fornece referências e limites para ajudar as pessoas a selecionar o trabalho que deve ser feito, além de refletir o que é mais valioso para a organização. Se for muito estratégica, pode proporcionar maior inspiração para as equipes, entretanto, pode haver dificuldade para utilizá-la como orientação para o trabalho do dia a dia.

Fonte: Adaptado de ROTHMAN (2009)

Após a apresentação das três referências principais deste estudo, o próximo tópico irá descrever algumas relações entre elas.

2.6.4 Análise dos processos e atividades de gestão de portfólio

Foi realizada uma análise das atividades ou processos mais comuns entre as três referências citadas, conforme mostra o Quadro 10 seguinte. Cada uma das referências considera que a gestão de portfólio pode ser utilizada para projetos, ações ou outras iniciativas, utilizando uma nomenclatura própria. Apenas para fins de *layout* do Quadro 10, o termo genérico “iniciativas” será utilizado.

Quadro 10 – Análise sobre atividades e processos para gestão de portfólio

Atividade ou processo	O material recomenda atividade ou processo? (S-Sim, N-Não, P-Parcialmente)		
	MoP (2011)	PMI (2013)	Rothman (2009)
Identificação de todas as iniciativas, em diferentes situações, contendo um conjunto de informações sobre	S	S	S
Categorização das iniciativas, por meio de critérios, para facilitar decisões.	S	S	S
Avaliação e comparação entre iniciativas, incluindo análise de benefícios com relação à estratégia entre outras informações.	S	S	S
Identificação e análise de riscos das iniciativas.	S	S	S
Priorização de iniciativas, por meio de análise dos critérios definidos.	S	S	S
Balanceamento de portfólio, para identificação do conjunto mais interessante em termos de alinhamento e estratégico, alocação de recursos, etc.	S	S	S
Comunicação de ajustes no portfólio, visando análise de impactos no portfólio e na estratégia.	S	S	P
Gestão de recursos.	S	S	S
Monitoramento e controle de riscos do portfólio.	S	S	S
Gestão financeira do portfólio.	S	S	P
Monitoramento de mudanças na estratégia de negócio, para avaliação de impacto no portfólio.	S	S	P
Planejamento da gestão do portfólio, estabelecendo sua estratégia, plano de entregas e principais definições.	S	S	P
Gestão de benefícios.	S	S	P

Fonte: Adaptado de OGC (2011), PMI (2008) e ROTHMAN (2009)

No que se refere ao padrão de Gestão de Portfólio do PMI (2013), na área de conhecimento de Gestão da Governança do Portfólio, o processo de Definição do Portfólio contempla as primeiras atividades ou técnicas do Quadro 10, considerando a identificação do conjunto de componentes, categorização, análises de benefícios, riscos e priorização. O processo de Otimização do Portfólio contempla o balanceamento, revisando os componentes selecionados e priorizados. O processo de Autorização do Portfólio possibilita a gestão e alocação de recursos aos componentes. O processo de Supervisão do Portfólio proporciona o monitoramento de questões tais como riscos, performance, recursos e finanças. O risco é um tema presente em várias etapas e há uma área de conhecimento específica que contempla os processos de Desenvolvimento de Plano de Riscos e Gestão de Riscos. As atividades e técnicas relacionadas à comunicação sobre o portfólio também estão contempladas em uma área de conhecimento específica, que possui dois processos: Desenvolver o Plano de Comunicação e Gerenciar a Informação do Portfólio.

Entre as três referências, o padrão do PMI (2013) é o mais abrangente e contempla informações com maior riqueza de detalhes, pois possui a descrição dos grupos de processos, áreas de conhecimento e processos, que contemplam entradas, ferramentas e técnicas e saídas.

O *Management of Portfolios* da OGC (2011) é organizado por ciclos e práticas e contém alguns cases ou situações que exemplificam a realização de atividades de gestão de portfólio por algumas organizações. O ciclo de Definição do Portfólio contempla a identificação de iniciativas, que está contida na prática de Entendimento do Portfólio, e há uma prática exclusiva para a categorização que contempla a avaliação de iniciativas com relação ao alinhamento estratégico. Há também uma prática sobre a priorização de iniciativas, e o Balanceamento do Portfólio também está descrito em uma prática exclusiva. A estratégia de portfólio e o plano de longo prazo estão contemplados na prática de Planejamento. Existem cinco práticas específicas de Monitoramento: de Controle, de Benefícios, Financeira, de Riscos e de Recursos.

Uma diferença do MoP em relação aos demais é o destaque para alguns princípios, que são considerados a base para a gestão de portfólio, de maneira que sem o atendimento dessas premissas, as práticas ficariam comprometidas. Não significa que os princípios se diferem

muito do que o modelo do PMI apresenta em algum momento, mas a diferença está na ênfase que é atribuída a essas condições.

Com relação à abordagem enxuta e ágil para o portfólio, de Rothman (2009), a ênfase está nos projetos de desenvolvimento de software e existe um destaque para a gestão dos produtos entregues pelos projetos, buscando maior velocidade para agregar valor ao cliente. As atividades ou os processos do Quadro 10 estão contempladas em seu livro de alguma maneira, observadas de maneira superficial em alguns casos. Por exemplo, quanto ao monitoramento e ao controle de riscos do portfólio, não há uma ênfase neste tema de maneira genérica, como as duas outras referências, porém são citadas maneiras de lidar com os principais obstáculos para gerenciar o portfólio, com foco nos produtos a serem entregues. Tal como o tema risco, outros assuntos são tratados de maneira implícita, como, por exemplo, os benefícios do portfólio, o balanceamento e a gestão de recursos, gestão financeira e comunicação. O monitoramento de mudanças na estratégia, para avaliar foco em projetos, também está implícito, pois a ênfase está em acompanhar o que é valor para o cliente. O planejamento da gestão do portfólio é citado, porém sem focar na estratégia do portfólio de maneira mais formalizada, como os demais.

Sendo assim, identificou-se que existem semelhanças consideráveis entre as três referências, porém, a abordagem enxuta e ágil, que inclusive é a mais antiga, possui menos destaque para tópicos que são mais estruturados e enfatizados nas demais referências, enquanto o modelo do PMI, que é o mais recente, possui informações mais abrangentes e detalhadas.

Com o término da apresentação das principais referências deste capítulo de referencial teórico, no próximo tópico serão descritos os caminhos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, explicitando o motivo das escolhas que foram feitas. Ele contempla, portanto, informações sobre a classificação, a finalidade e o método da pesquisa, coleta de dados, unidade-caso, população e amostra, análise e interpretação de dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Gil (2010) afirma que a classificação das pesquisas propicia a organização dos fatos e melhora a compreensão, uma vez que, dessa maneira, os pesquisadores dispõem de mais elementos para decidir acerca da sua aplicabilidade na solução dos problemas propostos para investigação. Entretanto, a classificação tem certa flexibilidade, pois, de acordo com Yin (2009), todos os métodos de pesquisa podem se sobrepor de diversas maneiras, pois não existem limites rígidos.

Esta pesquisa, de abordagem qualitativa, caracteriza-se como descritiva, no que diz respeito aos fins ou objetivos mais gerais. O caráter descritivo foi adotado porque, segundo Vergara (2006a), o estudo descritivo é utilizado para expor as características de determinada população ou fenômeno. Gil (2010) afirma que esse tipo de pesquisa permite que as atitudes de uma população sejam investigadas, além de servir para proporcionar uma nova visão sobre o problema, aproximando-se das pesquisas exploratórias.

A opção por essa classificação e abordagem para viabilizar a pesquisa se justifica porque o objetivo do estudo foi investigar um fenômeno que ocorre em uma organização, ou seja, identificar quais são os fatores que influenciam o gerenciamento de portfólio e a alocação de recursos em projetos, e como eles exercem a influência.

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, realizado em uma organização apenas. Considera-se este método apropriado para a situação, uma vez que o estudo de caso está relacionado a poucas unidades, que podem ser, por exemplo, organizações ou indivíduos.

Neste tipo de pesquisa, há um detalhamento ou um aprofundamento sobre o fenômeno estudado.

Yin (2009) considera o estudo de caso adequado para situações em que se deseja entender os fenômenos sociais complexos, permitindo que os investigadores consigam captar características abrangentes e significativas do mundo real. Para Lopes (2006), o estudo de caso é específico, amplo, concentrado e tem a característica de detalhar um único caso. Esse tipo de pesquisa é utilizado quando o pesquisador deseja aprofundar os estudos com ênfase em um assunto específico.

Neste estudo de caso, realizado em uma organização pública de tecnologia da informação de grande porte, houve um aprofundamento sobre as características, atividades e fatores relacionados à gestão de portfólio e alocação de recursos em projetos.

3.2 Definição da unidade-caso

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único e a unidade-caso está representada por uma organização pública de grande porte, do setor de tecnologia da informação. A unidade-caso é referente a um indivíduo em um contexto específico, e o trabalho pode ser definido como um caso único instrumental, pois, segundo Gil (2010), este tipo de estudo de caso tem o propósito de aprimorar o conhecimento de determinado fenômeno.

A unidade-caso, aqui denominada Beta, oferece serviços de tecnologia da informação para o governo e foi selecionada pelo critério de acessibilidade. A organização tem algumas décadas de existência e mais de 5.000 funcionários.

A organização Beta possui um sistema de gerenciamento estratégico e de projetos, o qual contempla a definição dos serviços prestados pelos escritórios de projetos para a organização e também os processos, os papéis e as ferramentas relacionados à gestão estratégica e de projetos. Além de possuir um Escritório de Projetos Corporativo, subordinado a uma diretoria, existem Escritórios de Projetos Setoriais, que apoiam os superintendentes nas

questões internas das unidades organizacionais, e Escritórios de Projetos de Departamento, que apoiam os gerentes de departamento de desenvolvimento.

Nesta organização, as responsabilidades dos três tipos de Escritórios de Projetos podem ser mais abrangentes do que apoiar a gestão de projetos e de portfólio. O papel do Escritório de Projetos Corporativo é de assessorar a diretoria, por meio de informações relativas ao planejamento estratégico e de projetos, propor políticas, diretrizes e metas relacionadas aos processos de estratégia e projetos, implementar o sistema de gerenciamento estratégico e de projetos, dentre outros.

O papel dos Escritórios de Projetos Setoriais é de executar, entre outros serviços, aqueles que são definidos pelo sistema de gerenciamento de estratégia e projetos, tais como internalização de processos, informações gerenciais, gerenciamento de portfólio e garantia da qualidade.

Os Escritórios de Projetos de Departamento são responsáveis por dar visibilidade e apoiar a alocação de recursos em demandas e projetos, apoiar a gestão de produtividade, promover o uso do processo de desenvolvimento de soluções, apoiar a integração entre projetos, entre outros procedimentos.

3.3 População, amostra e sujeitos da pesquisa

Nesta pesquisa, a população foi composta pelos profissionais que atuam nos Escritórios de Projetos dos três âmbitos de atuação citados, porque eles se envolvem de alguma forma com certas atividades de gestão de portfólio, seja como responsáveis, viabilizadores, participantes ou por possuírem conhecimento de como ocorrem estes procedimentos em suas áreas, sejam as atividades realizadas em níveis sofisticados ou elementares.

A Figura 4 apresenta a organização dos Escritórios com relação a uma parte do organograma da empresa, para melhor compreensão de como eles estão distribuídos de acordo com os níveis hierárquicos onde atuam. As caixas pontilhadas representam os três tipos de Escritórios de Projetos, sendo que alguns deles fazem parte da estrutura organizacional, enquanto que outros não fazem, e atuam como papéis ou responsáveis pela execução de alguns processos.

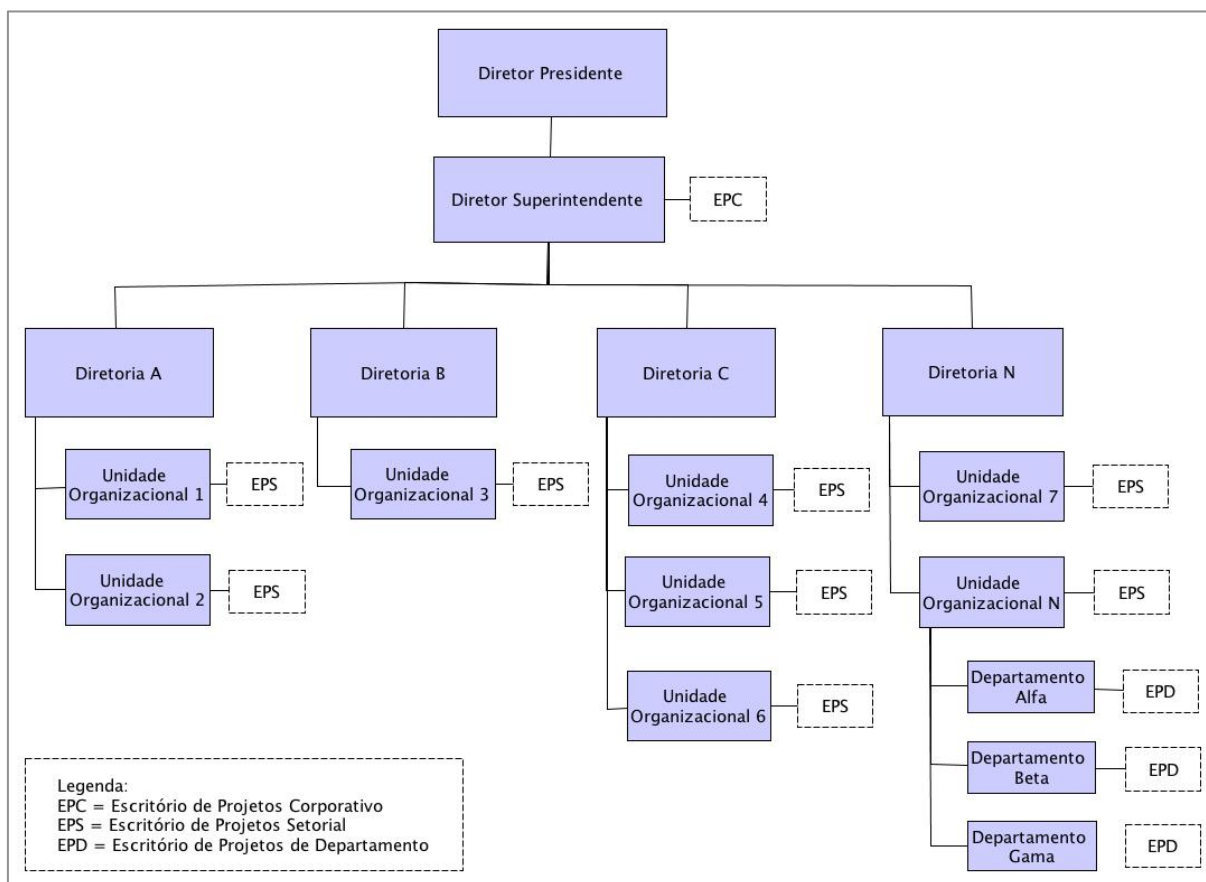


Figura 4 – Âmbito de atuação dos Escritórios de Projetos

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa contemplou coleta de dados por meio de questionário e de entrevistas. Para a coleta de dados via questionário, a população foi composta por 82 pessoas, entre titulares, substitutos e membros de equipe de Escritório de Projetos, sendo 14 profissionais que atuam no Escritório de Projetos Corporativo, 44 que fazem parte de Escritórios de Projetos Setoriais e 24 que trabalham em Escritórios de Projetos de Departamento.

Quanto à amostra, ela foi intencional e definida por acessibilidade, e não por amostragem estatística, pois não houve a intenção de realizar um estudo quantitativo. Assim, a amostra foi composta por todos os 82 profissionais citados, sendo que 39 deles responderam ao questionário, representando 48% da população.

Os sujeitos que participaram de entrevistas foram cinco profissionais da instituição, sendo: um membro do Escritório de Projetos Corporativo, três membros de Escritório de Projetos Setorial e um membro de Escritório de Projetos de Departamento.

3.4 Coleta de dados

Para realização deste estudo, optou-se pela realização de pesquisa de campo, pois, segundo Vergara (2006), ela está relacionada à investigação empírica realizada no local do fenômeno, permitindo a utilização de questionários, entrevistas ou observação.

A coleta de dados ocorreu por meio de análise documental, utilização de um questionário (Apêndice B) e realização de entrevistas, por meio de um roteiro (Apêndice C). Com o uso de questionário, foi possível envolver um grupo maior de profissionais, e com as entrevistas, buscou-se uma investigação mais aprofundada e detalhada sobre o fenômeno.

As técnicas utilizadas para coleta de dados caracterizam uma complementação de métodos, a qual é chamada triangulação metodológica. Segundo Vergara (2006b), no âmbito das ciências sociais, é possível definir a triangulação como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno.

Neste estudo, a triangulação metodológica pode ser caracterizada como simultânea, e teve o objetivo de permitir melhor compreensão do fenômeno, enriquecer a análise e contribuir para validação dos dados. A característica de simultaneidade é determinada porque os dados são coletados ao mesmo tempo, e no momento da conclusão do estudo, os dados coletados se complementam (MORSE, 1991 *apud* VERGARA, 2006b).

Apesar dos dados oriundos do questionário e entrevistas não terem sido coletados exatamente ao mesmo tempo, para elaboração do capítulo de resultados e discussões, eles se complementaram, proporcionando entendimento mais abrangente e, ao mesmo tempo, mais aprofundado sobre o fenômeno.

No que se refere à análise documental realizada na unidade caso, foram obtidos dados secundários provenientes de um *brainstorming* sobre a situação da gestão de portfólio na organização, de dados de uma pesquisa sobre gestão de projetos, realizada no ano de 2011, e informações relativas às atribuições de áreas. Nesses documentos, foram identificadas algumas informações sobre fatores internos intrínsecos à organização que serviram de insumo e complemento para elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

O questionário (Apêndice B) foi escolhido como instrumento para coleta de dados porque possibilitou a busca de uma visão mais abrangente do fenômeno, permitindo a participação de um número maior de profissionais em um espaço de tempo mais curto do que seria preciso em outras técnicas de coleta de dados. O questionário foi elaborado a partir de diversas referências (Apêndice A). Ele contempla questões fechadas (estruturadas) e abertas (não estruturadas). As questões fechadas estavam relacionadas aos princípios, características e atividades de gerenciamento de portfólio de projetos e alocação de recursos. Uma escala *Likert* de cinco pontos foi utilizada para a maioria das questões. A opção pela utilização desta escala foi a partir uma proposta de melhoria identificada na etapa de teste do questionário. A proposta foi aceita, por ter sido observado que ela representava uma oportunidade de oferecer uma quantidade de respostas de fácil distinção e assimilação para os respondentes. As questões abertas do questionário foram sobre os principais fatores que influenciam a gestão de portfólio e a alocação de recursos em projetos, e suas respostas foram agrupadas para serem confrontadas com a opinião dos entrevistados, na análise dos resultados, e possibilitar a identificação de convergências de opinião sobre os fatores.

A Figura 5 apresenta os grupos de perguntas do questionário. O retângulo superior representa características e atividades da gestão de portfólio, que possuem alguns princípios como premissa, os quais estão representados no retângulo maior no meio da Figura. A alocação de recursos encontra-se no retângulo inferior, representando um dos principais objetivos da gestão de portfólio.



Figura 5 – Grupos de perguntas do questionário
 Fonte: Adaptado de OGC (2011)

Para cada um dos grupos de perguntas que aparecem na Figura 5, foram identificadas referências para dar embasamento às questões, as quais encontram-se com maiores detalhes no Apêndice A.

Os princípios do *Management of Portfolios* foram uma das principais referências utilizadas, servindo como uma maneira de categorizar as questões. O conteúdo relacionado a cada princípio é proveniente, também, de outras referências, não se restringindo ao MoP, pois, segundo a OGC (2011), eles são genéricos, e a maneira pela qual são aplicados deve ser adaptada para atendimento das circunstâncias organizacionais, assegurando que a lógica subjacente seja mantida.

Há um destaque relacionado ao princípio de uso de um escritório de projeto para suportar a tomada de decisão sênior. O princípio original citado pela OGC (2011) é de utilização do Escritório de Portfólio, entretanto, houve uma flexibilização quanto a esse termo, uma vez que o foco foi direcionado para as atividades e procedimentos que contribuem para a gestão de portfólio e não na nomenclatura mais correta para o papel que os realizam. Conforme afirma Silveira (2012), a gestão de portfólio vem sendo desenvolvida por um *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Projetos. Inclusive, esta é a denominação do papel responsável por viabilizar a gestão de portfólio na empresa pesquisada. Assim, o termo genérico Escritório de Projetos ou PMO foi adotado, inclusive, para apoiar na identificação de referências.

Algumas perguntas relacionadas a características e atividades de gestão de portfólio e gestão de alocação de recursos foram incluídas no questionário. A parte de gestão de alocação contempla o trabalho dos Escritórios relacionados ao *pool* (conjunto) de recursos, no sentido de contribuir para a gestão dos recursos do portfólio. Essas informações foram consideradas para facilitar a análise relacionada aos objetivos específicos.

Em geral, as referências passaram por uma análise relativa ao cenário em que seriam aplicadas, considerando fatores intrínsecos à organização. Essas perguntas foram elaboradas ou adaptadas a partir da análise documental e da coleta de dados secundários relacionados ao tema em questão.

Após identificar as perguntas do questionário, conforme informações anteriores, e organizá-lo na ferramenta de pesquisa do Google, ele foi submetido a um pré-teste, no qual sete especialistas o avaliaram conforme alguns aspectos, tais como: facilidade de compreensão e coerência das questões, abrangência das respostas para as questões fechadas, duplicidade de interpretação do texto, avaliação da adequação do tempo para responder ao questionário, análise do enunciado, sequência e *layout*. O grupo de avaliadores foi composto por quatro pessoas do Escritório de Projetos Corporativo, uma pessoa que atua como líder de projeto de um departamento, uma pessoa responsável por uma das ferramentas de gestão de desenvolvimento e uma pessoa da Universidade Corporativa da organização. Dentre esses sete especialistas, quatro deles propuseram melhorias para o instrumento, sendo elas: adoção da escala *Likert* de cinco pontos para algumas perguntas, divisão de perguntas extensas em duas, reescrita de algumas questões e respostas, com o objetivo de torná-las mais claras, e inclusão de informações que estavam implícitas, mas que poderiam dificultar o entendimento das mesmas. Todas as melhorias identificadas foram consideradas pertinentes e implementadas no instrumento, que foi reavaliado após sua atualização por dois dos especialistas.

O endereço eletrônico do questionário foi disponibilizado para a Universidade Corporativa da organização, cuja responsabilidade é avaliar as pesquisas que são realizadas na empresa, sua relevância e adequação.

Na organização em que a pesquisa foi realizada, todos os titulares e substitutos de Escritórios de Projetos foram identificados, uma vez que existe uma relação corporativa com seus contatos.

A Universidade Corporativa encaminhou o questionário para toda a equipe do Escritório de Projetos Corporativo e para os responsáveis pelos Escritórios de Projetos Setorial e de Departamento. Para esses dois últimos, foi solicitado o encaminhamento da pesquisa para seus substitutos e equipes, quando fosse o caso. O procedimento de coleta de dados via questionário foi realizado em 18 dias úteis, entre os meses de março e abril de 2014.

No que diz respeito às entrevistas, foi elaborado um roteiro semiestruturado (Apêndice C), por meio do qual buscou-se aprofundar nos aspectos do fenômeno estudado, com o objetivo de conseguir informações menos formais, mais pessoais e direcionadas, contribuindo para aumentar a consistência sobre o entendimento do fenômeno. Para Lakatos e Marconi (2003), a entrevista tem a vantagem de garantir que o pesquisador está sendo compreendido, uma vez que este método é mais flexível e lhe permite repetir ou esclarecer perguntas e formular questões de maneiras diferentes. Além disso, possibilita a obtenção de dados que não estão disponíveis em fontes documentais e que podem ser relevantes e significativos.

Os entrevistados receberam esclarecimento sobre o objetivo da pesquisa e os relatos foram gravados com a concordância dos profissionais. Posteriormente, houve transcrição, na íntegra, das perguntas e respostas em documento de texto, o qual foi enviado para aprovação dos participantes.

Destaca-se que, na busca por credibilidade dos dados coletados, alguns cuidados foram tomados, tais como o de escolher sujeitos para a amostra que fossem bem articulados e que possuíam condições de proporcionar informações relevantes.

3.5 Análise e interpretação dos dados

Para Gil (2010), em função da diversidade de enfoques analíticos que podem ser utilizados nos estudos de caso, não é simples definir a sequência de etapas a serem seguidas no processo de análise e interpretação de dados.

Nesta pesquisa, optou-se pela análise de conteúdo, e para viabilização dessa etapa, foram realizados os seguintes procedimentos:

a) Codificação dos dados: foi atribuída uma designação aos conceitos relevantes que foram encontrados nas questões abertas do questionário e no texto de transcrição da entrevista. A partir dessa codificação, eles puderam ser categorizados, comparados e ganharam significado ao longo do processo analítico. Além disso, as respostas das questões fechadas do questionário também foram organizadas. Essa codificação levou em consideração os objetivos específicos da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a codificação ajuda a transformar o que é qualitativo em quantitativo, facilitando sua comunicação.

b) Estabelecimento de categorias analíticas: as categorias expressaram padrões que emergem dos dados, permitindo seu agrupamento. A maneira utilizada para definir e agrupar as perguntas abertas do questionário e da entrevista facilitou essa etapa. À medida que os dados são comparados, são definidas unidades de dados, as quais, para Gil (2010), são segmentos de dados aos quais é possível atribuir um significado e são identificadas quando há algo em comum entre os dados.

c) Exibição dos dados: foram destacados os tópicos-chave e foi elaborado um texto discursivo. Os dados foram organizados por meio de instrumentos analíticos, como tabelas e gráficos, para facilitar a demonstração de seus relacionamentos.

d) Busca de significados: Essa etapa necessitou de aprofundamento na análise para tentar obter qualidade do que foi encontrado por meio dos dados. Para buscar uma coerência conceitual e teórica, foram realizadas comparações e análise de contrastes.

A partir dos procedimentos metodológicos descritos neste capítulo, a pesquisa foi realizada e os resultados e discussões encontram-se a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os dados coletados para este estudo, bem como os resultados e as discussões a respeito dos mesmos. Ele foi dividido em três seções principais, organizadas por objetivo específico, ou seja, o primeiro tópico apresenta as informações relativas a princípios, características e atividades de gestão de portfólio e alocação de recursos, o segundo tópico expõe como o trabalho realizado pelos profissionais que atuam em Escritórios de Projetos influencia na gestão de portfólio e o terceiro tópico apresenta os fatores que influenciam a gestão de portfólio e a alocação de recursos em projetos e como eles exercem a influência.

4.1 Princípios, características e atividades da gestão de portfólio e alocação de recursos

As informações deste tópico correspondem ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, ou seja, descrever e analisar princípios, as características e as atividades da gestão de portfólio e alocação de recursos. São apresentadas, também, informações sobre a organização pesquisada e relativas ao perfil dos participantes. Os subtópicos estão divididos da seguinte maneira:

- perfil dos participantes da pesquisa e da organização;
- princípios de gestão de portfólio;
- características e atividades de gestão de portfólio e de alocação de recursos.

4.1.1 Perfil dos participantes da pesquisa e da organização

As informações seguintes referem-se à primeira etapa de coleta de dados, que utilizou um questionário como instrumento. A amostra foi composta por 39 profissionais que atuam nos três tipos de Escritório de Projetos da organização, representando 48% do universo. Os gráficos seguintes apresentam os dados demográficos e ocupacionais com relação a essa amostra:

a) Âmbito de atuação do Escritório de Projetos

O âmbito de atuação dos profissionais que responderam ao questionário está representado no Gráfico 1. Participaram 10 pessoas do Escritório de Projetos Corporativo, 19 profissionais de Escritórios de Projetos Setoriais e 10 pessoas de Escritórios de Projetos de Departamento.

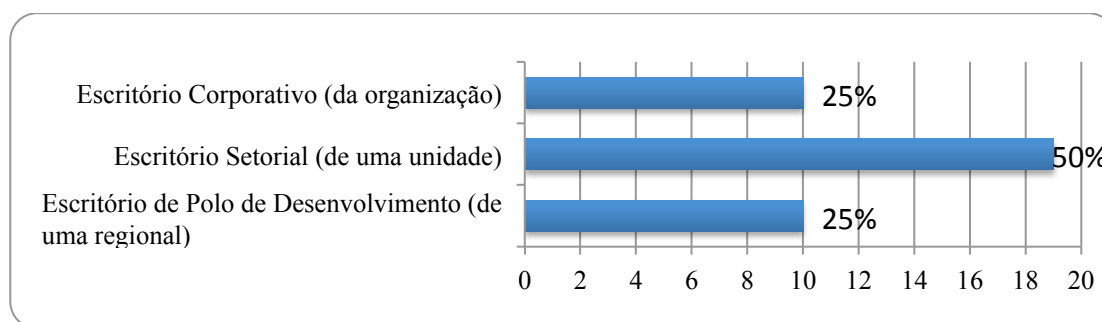


Gráfico 1 – Âmbito de atuação do Escritório de Projetos

Fonte: Dados da pesquisa

b) Tempo de existência do Escritório de Projetos

No Gráfico 2, o destaque é relativo à maioria dos Escritórios de Projetos da organização, que possui mais de quatro anos de existência.

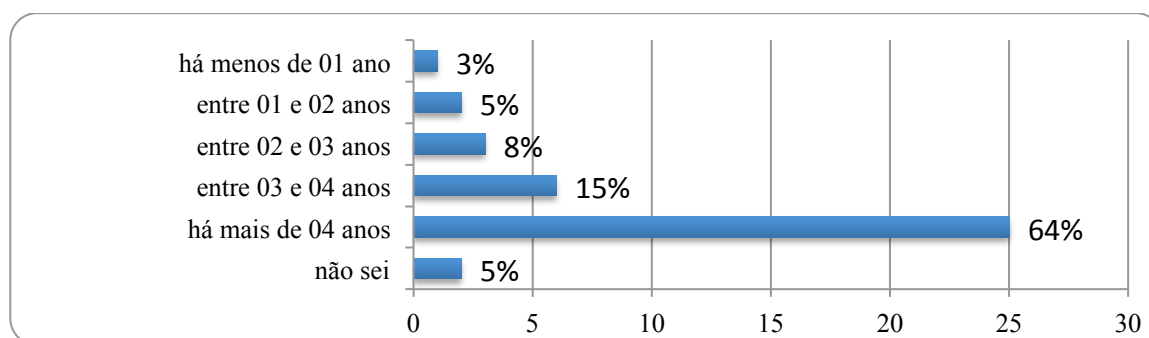


Gráfico 2 – Tempo de existência do Escritório de Projetos

Fonte: Dados da pesquisa

c) Sobre os clientes dos projetos acompanhados pelo Escritório

Mais da metade dos respondentes informaram que atuam em áreas nas quais a maioria dos projetos são para clientes internos, ou seja, para a própria organização, atingindo os clientes externos de maneira indireta.

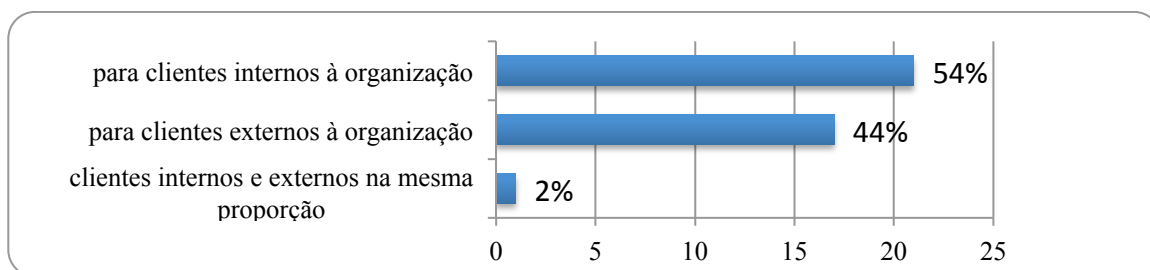


Gráfico 3 – Sobre a maioria dos projetos acompanhados pelo Escritório

Fonte: Dados da pesquisa

d) Quantidade total de projetos (acima de 60 homem/dia) nas áreas onde os Escritórios atuam

O Gráfico 4 refere-se à quantidade de projetos das áreas onde os Escritórios atuam, que possuem a característica de necessitarem de mais de 60 homem/dia (o que significa que o esforço demandado para realizar o projeto corresponde ao de uma pessoa alocada por 60 dias). É perceptível que, entre os respondentes, o destaque é de que 38% deles atuam em áreas que possuem até 10 projetos, conforme o Gráfico 4. Também há uma quantidade razoável de respondentes que atuam em áreas com uma carteira bem maior, que possui mais de 41 projetos, totalizando 21% dos respondentes.

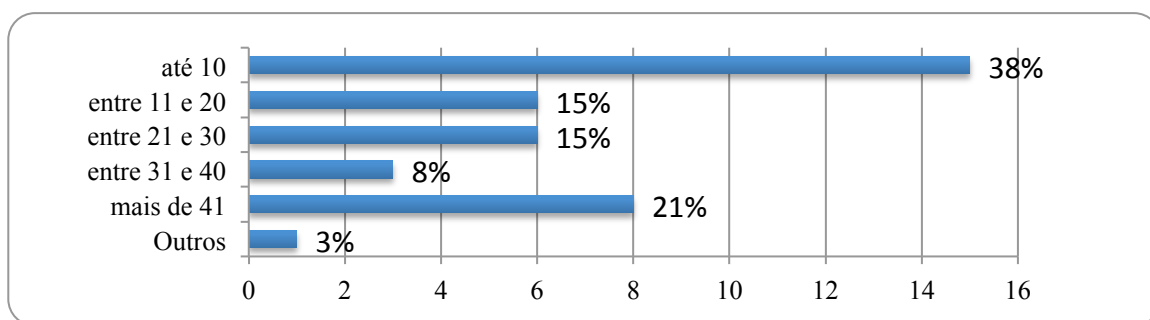


Gráfico 4 – Quantidade total de projetos (acima de 60 homem/dia)

Fonte: Dados da pesquisa

e) Tempo de atuação do respondente no Escritório de Projetos

Nota-se, conforme o Gráfico 5, que na organização há uma tendência de que as pessoas se mantenham atuando nos Escritórios de Projetos ao longo dos anos. Mais da metade dos respondentes possui mais de dois anos de atuação em Escritório de Projetos, o que pressupõe mais conhecimento sobre seu âmbito de atuação e, portanto, maior assertividade nas informações aqui demonstradas.

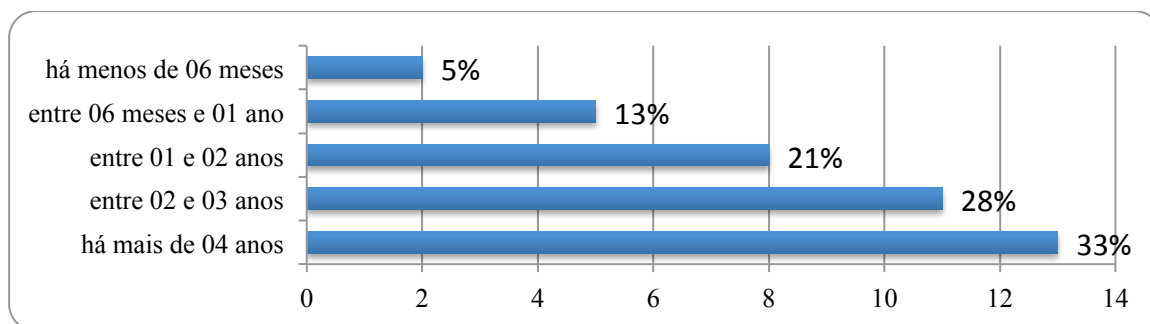


Gráfico 5 – Tempo de atuação do respondente no Escritório de Projetos

Fonte: Dados da pesquisa

f) Tempo diário de dedicação ao Escritório de Projetos

A maioria dos respondentes informou que o tempo de dedicação ao Escritório de Projetos é integral. É provável que os demais profissionais exerçam outros papéis e atividades com responsabilidades distintas daquelas tradicionais de um PMO. Foi observado, também, que há profissionais que realizam alguns procedimentos típicos de um Escritório, sem reconhecê-los desta forma.

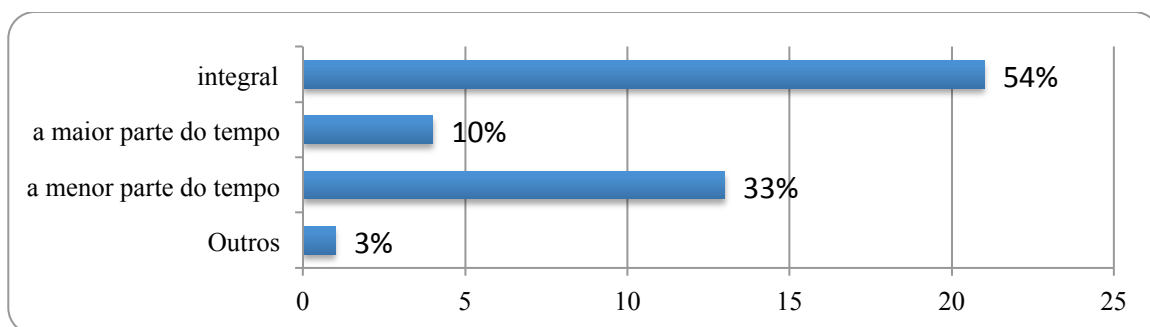


Gráfico 6 – Tempo diário de dedicação ao Escritório de Projetos

Fonte: Dados da pesquisa

g) Nível de conhecimento sobre gerenciamento de portfólio

A maioria dos respondentes afirma conhecer a gestão de portfólio em um nível intermediário, o que demonstra que é provável que exista um estímulo para fomentar o conhecimento sobre esta disciplina, seja ele pessoal, organizacional ou ambos.

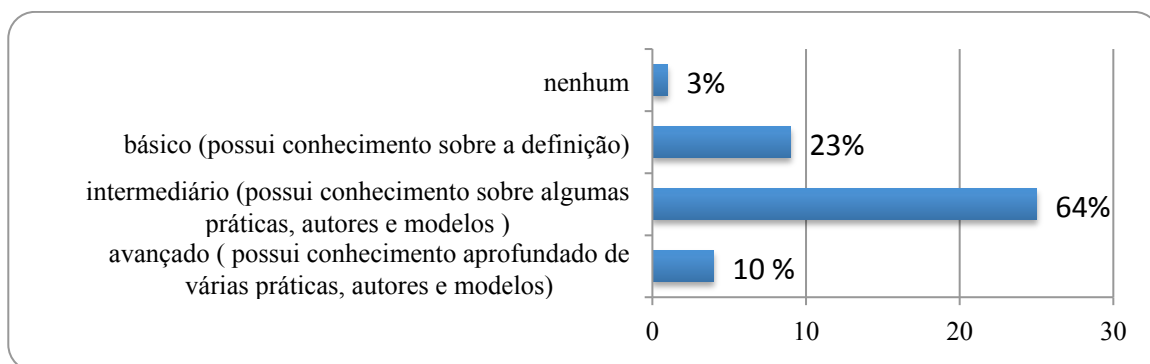


Gráfico 7 – Nível de conhecimento sobre gerenciamento de portfólio

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, os destaques desta amostra estão relacionados ao fato de metade dela ser composta por profissionais que atuam em Escritórios de Projetos Setoriais, sendo que 64% dos respondentes atuam em PMO's que existem há mais de quatro anos. Além disso, observou-se uma tendência de que as pessoas continuem a trabalhar com o papel de Escritório ao longo dos anos. Outro ponto interessante é sobre o nível de conhecimento em gestão de portfólio da amostra, considerado intermediário por 64% dos participantes. Assim, é possível concluir que a amostra possui um tempo de experiência como PMO considerável e um nível de conhecimento sobre portfólio que favorece o atingimento dos objetivos desta pesquisa.

O tópico seguinte apresenta os dados coletados a respeito dos princípios da gestão de portfólio.

4.1.2 Princípios da gestão de portfólio

As informações deste tópico foram categorizadas com base nos cinco princípios de gestão de portfólio do *Management of Portfolios* da OGC (2011), sendo eles: uso de escritório de projetos, alinhamento estratégico, alinhamento com governança organizacional, mudança cultural energizada e compromisso da gestão sênior.

O conteúdo de cada categoria foi elaborado de acordo com várias referências e adaptado segundo alguns fatores intrínsecos à organização estudada, conforme pode ser consultado no Apêndice A.

a) Escritório de Projetos

Conforme relatado na Metodologia, o princípio original citado pela OGC (2011) é de utilização do Escritório de Portfólio, entretanto, houve uma flexibilização quanto a esse termo, uma vez que o foco foi dado nas funções do papel que contribui para a gestão de portfólio e não na nomenclatura mais adequada para o papel. Inclusive, conforme afirma Silveira (2012), a gestão de portfólio vem sendo desenvolvida por um *Project Management Office* (PMO), portanto o termo Escritório de Projetos foi utilizado.

O Gráfico 8 apresenta algumas informações a respeito dos dados coletados sobre o Escritório de Projetos.

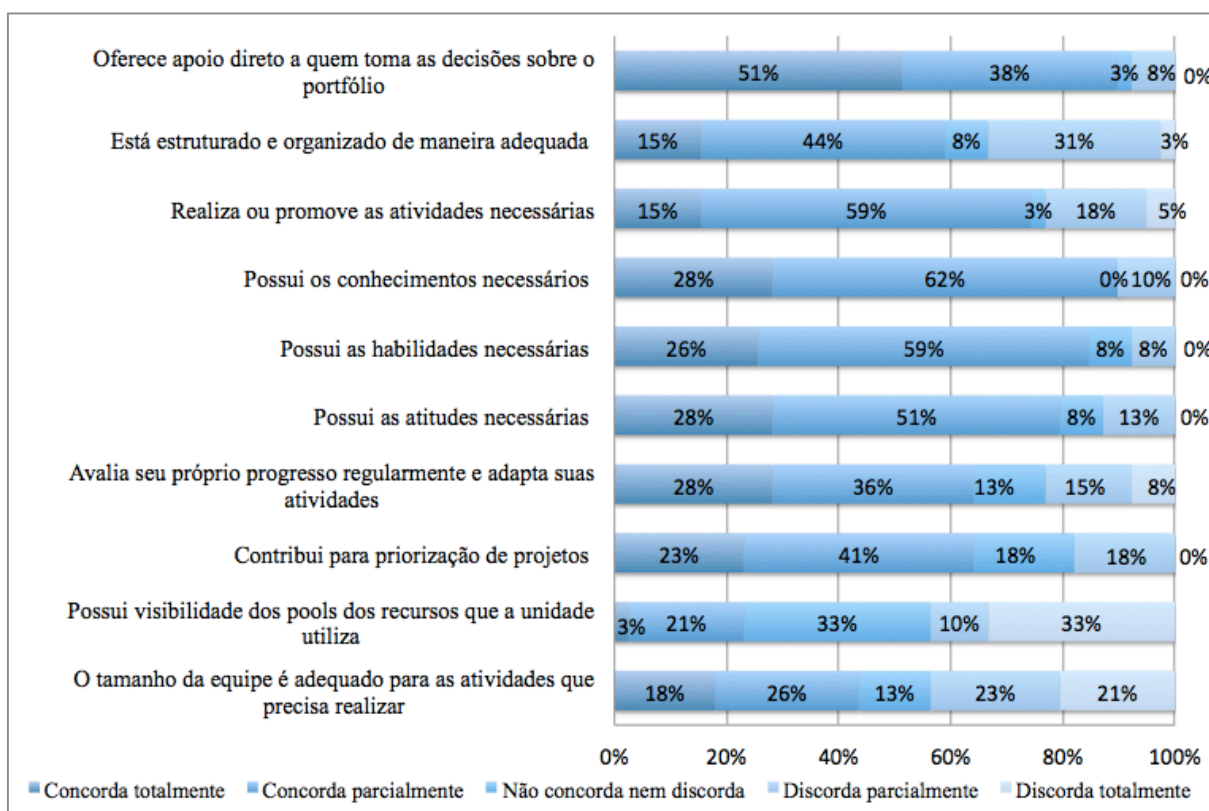


Gráfico 8 – Uso de um Escritório de Projetos

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a amostra, a soma da concordância total e parcial sobre o apoio direto que o Escritório de Projetos oferece a quem toma as decisões sobre o portfólio foi de 89%.

Parte da amostra (59%) concorda, somando-se totalmente e parcialmente, que o Escritório de Projetos do qual faz parte está estruturado e organizado de maneira adequada.

Observa-se que 74% da amostra concorda, somando-se totalmente e parcialmente, que o Escritório de Projetos realiza ou promove as atividades necessárias para apoiar a gestão do portfólio, por exemplo, de apoio: a negócio, alocação de recursos, gestão de desempenho.

A respeito do conhecimento, das habilidades e das atitudes para atuação no Escritório, a quantidade da amostra que concorda que possui estas características, somando-se totalmente e parcialmente, foi respectivamente, de 90%, 85 e 79%.

A soma das partes da amostra que concordam parcialmente e totalmente que o Escritório de Projetos avalia seu próprio progresso regularmente e adapta suas atividades é de 64%.

A soma das partes da amostra que concordam parcialmente e totalmente que o Escritório de Projetos contribui para a priorização de projetos é, também, de 64%.

É possível notar que 24% da amostra concorda, somando-se as maneiras total e parcial, que o Escritório possui visibilidade dos *pools* (conjuntos) de recursos que a unidade utiliza, considerando que o *pool*, conforme Kendall e Rollins (2003), é uma maneira de organizar recursos por tipo ou habilidades em comum. Este foi o maior valor para a opção de resposta “não concorda nem discorda” em toda a pesquisa, de 33%.

Observa-se que 44% da amostra concorda, somando-se totalmente e parcialmente, que o tamanho da equipe é adequado para as atividades que o Escritório de Projetos precisa realizar.

Em geral, o que mais chamou a atenção sobre esse grupo de questões foi o alto índice de concordância com as afirmações, ao ser comparado com as demais categorias ou princípios. A situação geral favorável pode ter relação com o tempo de existência dos Escritórios de Projetos, que é de mais de quatro anos para 64% da amostra.

Destaca-se que tempo de existência de Escritório de Projetos nem sempre significa bons resultados. No âmbito da gestão de projetos, ao relacionar PMO e sucesso nos projetos, Prado (2012) afirma que para a contínua evolução das atividades do Escritório, deve haver rigor no cumprimento de suas funções. O tempo de existência sem uma estratégia definida e sem

disciplina para executá-la não é suficiente para almejar sucesso e representa barreiras no percurso da história do PMO.

Com relação aos pontos que necessitam de maior atenção, 44% da amostra discorda, de alguma maneira, que o tamanho da equipe esteja adequado. Inclusive, nos dados sobre perfil, foi identificado que 33% da amostra atua a menor parte do tempo do dia com atividades de Escritório de Projetos. Logo, torna-se relevante analisar como seria possível diminuir a concorrência com as demais atividades e funções que esses profissionais exercem.

Além disso, 43% da amostra discordou, de alguma maneira, que haja visibilidade dos *pools* (ou conjuntos) de recursos que o departamento, a unidade ou a organização utiliza. Essa falta de visibilidade compromete o trabalho que o PMO pode oferecer no âmbito da gestão de recursos do portfólio, o qual seria, segundo Kendall e Rollins (2003), de definir categorias de recursos para apoiar o trabalho dos gestores de projeto, realizar o planejamento e o controle em termos de *pool*, analisar a capacidade do conjunto de recursos suportarem os objetivos dos projetos e acompanhar e prevenir que os recursos mais valiosos sejam desperdiçados com projetos que não sejam prioritários.

b) Alinhamento estratégico

O Gráfico 9 representa algumas premissas para proporcionar o alinhamento entre projetos e objetivos da organização.

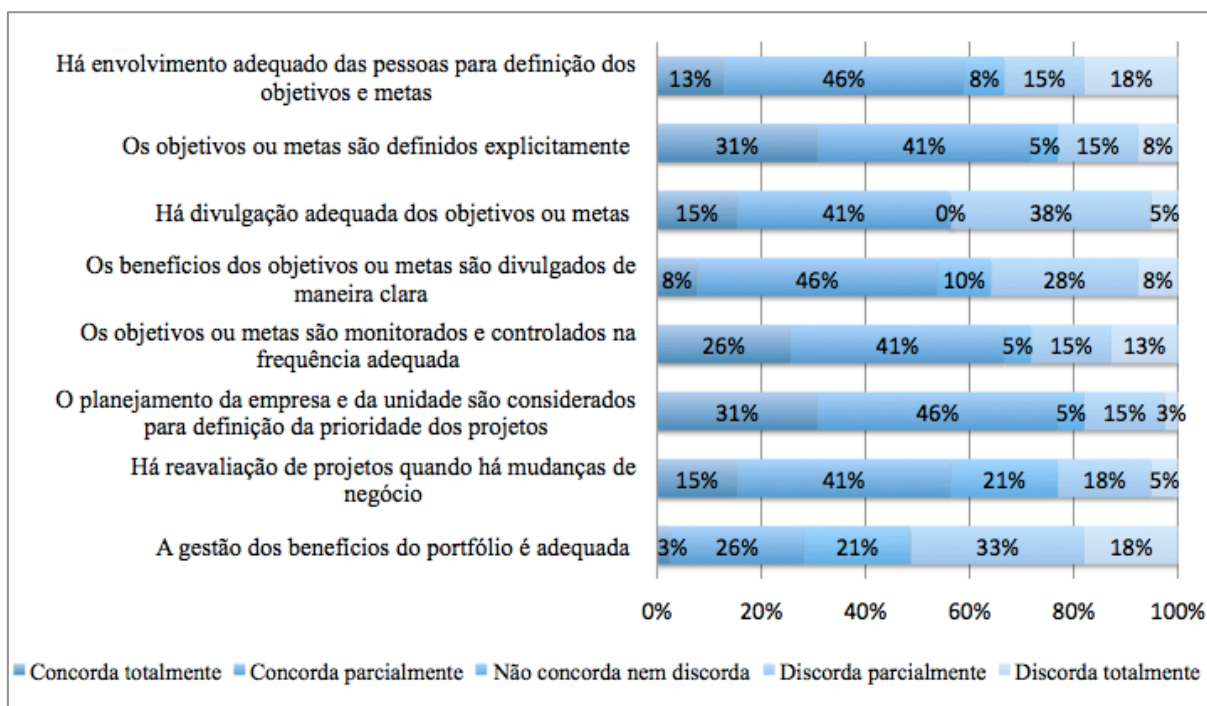


Gráfico 9 – Alinhamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que há uma quantidade razoável de respondentes (59%) que concorda, somando-se a concordância total e parcial, que existe envolvimento adequado das partes interessadas para a definição dos objetivos e metas do seu âmbito de atuação.

Uma maioria significativa da amostra (72%) concorda, de maneira total e parcial, que os objetivos ou metas do seu âmbito de atuação (da organização, da unidade ou do departamento) são definidos explicitamente.

A soma dos respondentes que concordam parcialmente e totalmente que os objetivos ou as metas de seu âmbito de atuação são divulgados adequadamente é de 56%.

Parte da amostra (54%) concorda, de alguma maneira, que os benefícios dos objetivos ou das metas (da organização, da unidade ou do departamento) são divulgados de maneira clara.

Observa-se que 67% da amostra concorda, somando-se a concordância total e parcial, que os objetivos e as metas do seu âmbito de atuação são monitorados e controlados na frequência adequada.

Somando-se a concordância total e parcial, 77% da amostra acredita que suas áreas consideram o planejamento da empresa e da unidade para definir a prioridade dos projetos, sinalizando alinhamentos estratégico e tático.

Parte da amostra (56%) concorda, de alguma forma, que há reavaliação de projetos quando há mudanças de negócio, entretanto, o que chama a atenção neste item é a quantidade significativa da amostra que não concorda nem discorda (não se aplica), de 21%. Nesse grupo, a maioria dos respondentes atuam em Escritórios de Departamento. Isto pode significar que, em momento de mudança de negócio, não caberia aos departamentos de desenvolvimento reavaliarem os projetos, mas possivelmente as áreas de atendimento ao cliente. Entretanto, a metade dos participantes que atuam em Escritórios Setoriais que atendem clientes externos em sua maioria discordou parcialmente dessa afirmação, sinalizando um ponto de atenção.

Quanto à gestão dos benefícios do portfólio, apenas 29% da amostra concorda, somando-se totalmente e parcialmente, que ela seja adequada. Conforme o Gráfico 9, este é o ponto que necessita de maior atenção. Isto torna-se preocupante, ao considerar que, segundo o PMI (2013), os benefícios do portfólio são componentes críticos e seu gerenciamento contempla alguns procedimentos, tais como: a identificação clara de expectativas; a elaboração de um plano, que possua o estabelecimento de benefícios (quantitativos, qualitativos, financeiros e não financeiros), a definição de como, por quem e quando serão medidos; e o acompanhamento da realização desses benefícios ao longo da execução dos componentes do portfólio. Inclusive, a percepção do benefício de um portfólio pode demorar um tempo além do término de um componente do portfólio.

É interessante observar um nível de declínio relacionado a três elementos do Gráfico 9. Apesar de 31% da amostra concordar totalmente que os objetivos e as metas de seus âmbitos de atuação são definidos explicitamente, apenas 8% concordam totalmente que os benefícios desses objetivos e metas sejam divulgados de maneira clara e apenas 3% concordam totalmente que a gestão dos benefícios do portfólio seja adequada. Existe um relacionamento entre benefícios do portfólio e dos objetivos estratégicos, e segundo a OGC (2011) essa relação é bidirecional, uma vez que os objetivos fornecem o contexto no qual a gestão de portfólio funciona e o portfólio serve como um meio para que as mudanças sejam direcionadas para atenderem a estratégia, evidenciando sua implementação. Em casos em que os objetivos estratégicos são definidos em um nível mais alto, pode se tornar difícil definir e

confiar na contribuição de cada uma das iniciativas para os objetivos. No entanto, é possível criar um modelo baseado em direcionadores (*driver based model*) com valores ponderados. Nesse modelo, a lógica ou cadeia de valor implícita dos objetivos estratégicos se torna explícita, facilitando, assim, a identificação da contribuição das iniciativas. Logo, abordagens desse tipo podem ser avaliadas para melhoria da gestão dos benefícios do portfólio.

De maneira geral, apesar da situação mais favorável relativa à definição explícita de objetivos e metas, e uso destes elementos para determinar a prioridade dos projetos, há necessidade de verificação das dificuldades relativas à gestão dos benefícios do portfólio e à reavaliação dos projetos em casos de mudanças. Neste sentido, para Sampaio e Herszon (2012), a estratégia da empresa deve guiar os esforços da organização e alguns fatores que dificultam o alinhamento entre a estratégia e os projetos nas organizações estão relacionados, por exemplo, à falta de uma estratégia organizacional, à pressão executiva, à urgência para criação de novos projetos, para os quais não haveria tempo de avaliar mais profundamente o seu alinhamento. As barreiras relativas ao alinhamento estratégico podem, também, estarem relacionadas à estratégia, a qual pode não estar clara ou compreendida suficientemente, comprometendo a comunicação e a transparência. Dessa maneira, pode ser que algum desses itens esteja dificultando maiores avanços quanto a esse princípio.

c) Alinhamento com a Governança Organizacional

O gráfico 10 apresenta os dados referentes ao alinhamento entre a gestão de portfólio e a governança organizacional.

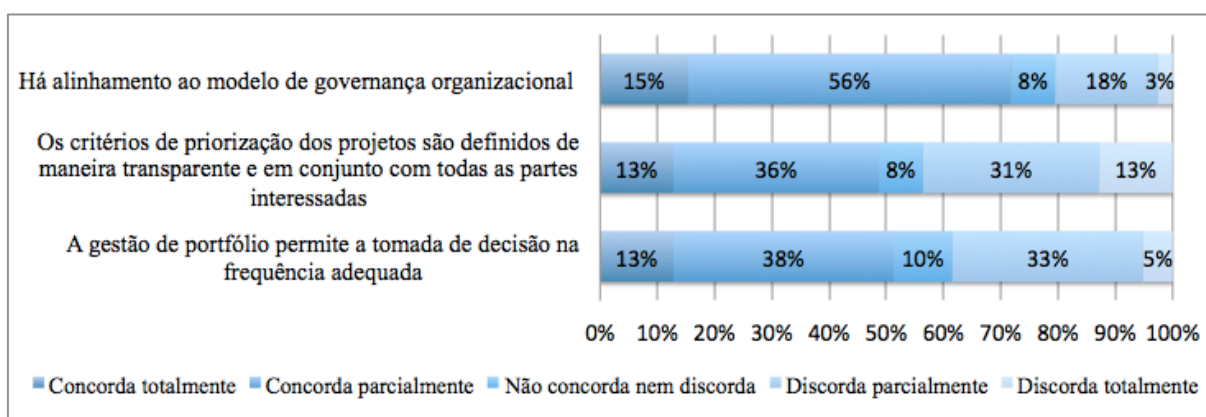


Gráfico 10 – Alinhamento com governança organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Para 71% dos respondentes a gestão de portfólio é alinhada ao modelo de governança organizacional, considerando-se a soma dos valores de concordância total e parcial, e este foi o elemento de destaque o Gráfico 10.

Somando-se os índices total e parcial, 49% da amostra concorda que os critérios de priorização dos projetos são definidos de maneira transparente e em conjunto com todas as partes interessadas.

Parte da amostra (51%) concorda, somando-se os índices total e parcial, que a frequência da tomada de decisão no âmbito da gestão de portfólio é adequada.

De maneira geral, o valor considerável de 71% de alinhamento com o modelo de governança organizacional pode ter como causa a existência, na empresa, de um sistema de gestão estratégica e de projetos, que é uma espécie de *framework*. Esse sistema define os principais serviços, papéis, processos e ferramentas para gestão estratégica e de projetos. Um dos serviços que esse sistema estabelece é a gestão do portfólio que é considerada de responsabilidade dos Escritórios de Projetos, no sentido de promovê-la.

Para Almeida (2011), é a governança organizacional que estabelece limites de poder, regras de conduta e protocolos para gerenciar o progresso das atividades, em função do alcance dos objetivos estratégicos. A OGC (2011) afirma que a governança efetiva é um dos fatores-chave que antecede o sucesso da implementação de gestão de portfólio que inclui transparência sobre as decisões que são feitas, incluindo onde e por quem foram feitas, além da visibilidade dos critérios que foram usados para suportar as decisões tomadas.

Nota-se no Gráfico 10 que, apesar do cenário mais positivo para o alinhamento com o modelo de governança organizacional, ainda há considerável espaço para melhoria nos itens de priorização e frequência de tomada de decisão.

d) Mudança cultural energizada

O Gráfico 11 representa a situação das afirmações relativas à mudança cultural energizada no contexto do gerenciamento de portfólio.

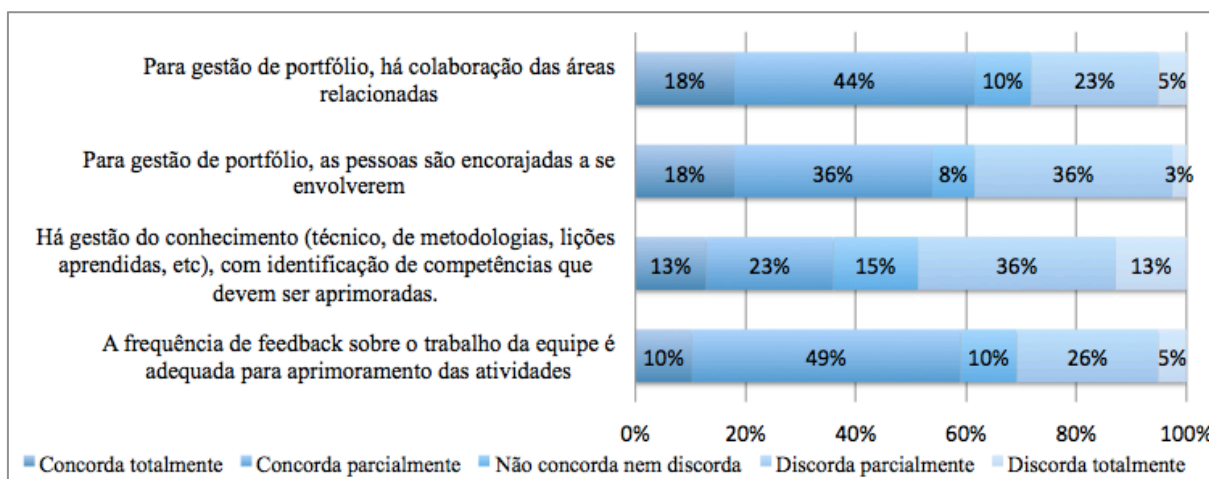


Gráfico 11 – Mudança cultural energizada

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a soma dos índices de concordância total e parcial, 62% da amostra acredita que há colaboração das áreas para a gestão do portfólio.

Parte da amostra (54%) concorda, de alguma maneira, que as pessoas são encorajadas a se envolverem com a gestão de portfólio.

Nota-se que 36% dos respondentes concordam que haja gestão do conhecimento (técnico, de metodologias, lições aprendidas, etc.), com identificação de competências que devem ser aprimoradas.

Somando-se os índices total e parcial, 59% da amostra concorda que a frequência de *feedback* sobre o trabalho das equipes é adequada para o aprimoramento das atividades.

No que diz respeito à situação menos favorável dessas questões, que está relacionada à gestão do conhecimento, Silveira (2012) aponta que, nos últimos anos, este trabalho vem sendo realizado pelos Escritórios de Projetos, sendo organizado em produção, difusão, uso e reúso do conhecimento por toda a organização. Dessa maneira, é possível propagar experiências, contribuindo para subsidiar a criação de novos projetos, para aumentar a aprendizagem adquirida pela empresa e para agregar valor ao negócio.

Quanto ao princípio de maneira geral, que está relacionado à cultura e postura da organização frente às mudanças, é importante considerar que, conforme a OGC (2011), a gestão do portfólio ultrapassa o atendimento a princípios e a execução de práticas, uma vez que, para

haver sucesso, é preciso engajamento das pessoas e um sentimento de atuação conjunta, como uma grande equipe. Logo, é relevante envolver as pessoas nesse tema, para que elas compreendam os benefícios que podem obter e colaborem, cada vez mais, com os resultados da organização como um todo.

e) Compromisso da gestão sênior

O Gráfico 12 apresenta a situação de algumas afirmações relacionadas ao compromisso da gestão sênior.

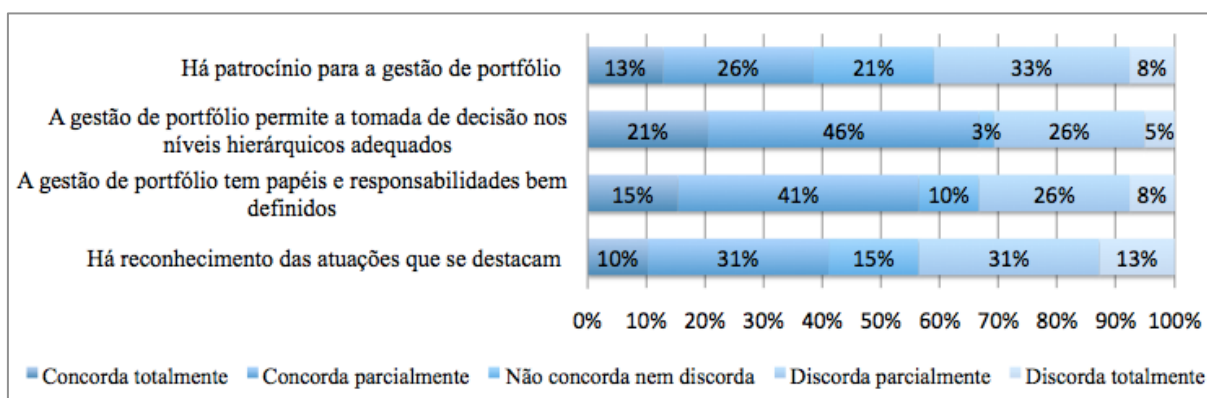


Gráfico 12 – Compromisso da gestão sênior

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o Gráfico 12, nota-se que as opiniões sobre a existência de patrocínio para a gestão de portfólio concentram-se mais na discordância. É interessante observar que a quantidade da amostra que não concorda nem discorda (ou não se aplica) foi de um valor razoável, de 21%. Pode ser que a amostra tenha considerado essa opção da escala *Likert* como uma medida média do nível do patrocínio.

Quanto à tomada de decisão nos níveis hierárquicos adequados, identificou-se que a maioria (67%) dos respondentes concorda com a afirmação, somando-se os índices total e parcial. Com relação a esse grupo de questões, esta foi a afirmativa com maior destaque positivo.

A respeito dos papéis e das responsabilidades da gestão de portfólio serem bem definidos, percebe-se que 56% da amostra concorda com a afirmação.

Quanto ao reconhecimento das atuações que se destacam, as opiniões dos participantes ficaram bem divididas, com uma pequena vantagem para a discordância.

De uma maneira geral, é interessante observar que mesmo com a concordância (total e parcial) de que ocorrem decisões nos níveis hierárquicos adequados para 67% da amostra, e de que há papéis e responsabilidades definidos na opinião de 56% dos respondentes, o nível de patrocínio é comparativamente baixo, de 39%. Pode ser que os papéis e as responsabilidades não estejam sendo adequadamente respeitados e que haja alguma dificuldade relacionada à tomada de decisão. Esta dificuldade pode estar relacionada ao que foi apresentado no Gráfico 11, que aponta que a frequência de tomada de decisão é adequada na opinião de 51% da amostra.

O compromisso da gestão sênior foi o grupo de questões mais preocupante em comparação aos demais, e, dentro dessa categoria, o patrocínio foi identificado como o item que mais necessita de atenção. Conforme destacam Cohen e Englund (2005), existem vários motivos que levam os esforços de gestão de portfólio a fracassarem, incluindo a falta de patrocínio. Entretanto, segundo os autores, existem muitas ações que podem ser realizadas para redução do risco de falhas, tais como a utilização de melhores práticas, a divulgação da proposta de valor do portfólio e o envolvimento de pessoas talentosas no trabalho, buscando fazer da gestão de portfólio uma responsabilidade primária dos Escritórios de Projetos.

Com relação ao conjunto de categorias que representam os princípios para realização da gestão de portfólio, foi possível identificar os pontos que necessitam de maior atenção e aqueles que podem continuar a ser reforçados, com a finalidade de obtenção das condições favoráveis que cada um deles proporciona para formação de um alicerce mais sólido para o gerenciamento de portfólio de projetos.

4.1.3 Características e atividades da gestão de portfólio e alocação de recursos

O gráfico 13 representa algumas características e atividades da gestão de portfólio na organização pesquisada.

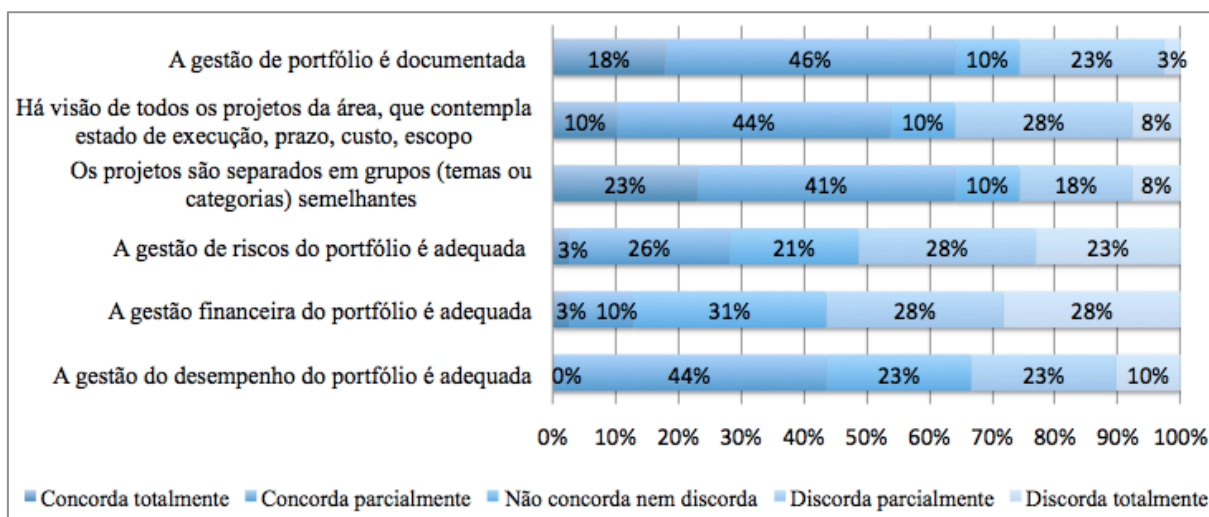


Gráfico 13 – Características e atividades da gestão de portfólio

Fonte: Dados da pesquisa

Somando-se os índices parcial e total, 64% da amostra acredita que a gestão de portfólio é documentada em seu âmbito de atuação.

Considerando-se a soma dos índices total e parcial, 54% da amostra concorda que há visão de todos os projetos da área que contempla estado de execução, prazo, custo e escopo.

É perceptível que 64% da amostra concorda, somando-se os índices total e parcial, que os projetos são separados em grupos (tema ou categorias) semelhantes.

Quanto aos riscos, 29% da amostra concorda que a gestão de riscos do portfólio seja adequada.

Nota-se que 13% da amostra concorda, somando-se os índices total e parcial, que a gestão financeira do portfólio é adequada.

Parte da amostra (44%) concorda parcialmente que a gestão do desempenho do portfólio seja adequada, e nenhum respondente concorda totalmente com esta afirmação.

No que diz respeito ao gráfico 14 a seguir, foi identificado que, para a gestão adequada do portfólio de projetos, é necessário existir integração dos principais processos: gestão de projetos, pessoas, demandas, negócio, orçamento e capacitação. Uma vez que a organização Beta pesquisada atua no setor de tecnologia da informação, fica explícita a necessidade de

integração entre a gestão de projetos e de pessoas que, provavelmente, é um dos recursos mais significativos em termos de alocação para alguns dos projetos. Os processos considerados com menor necessidade de integração foram de gestão de: aquisição, tecnologia, viagens, estratégia e serviços.

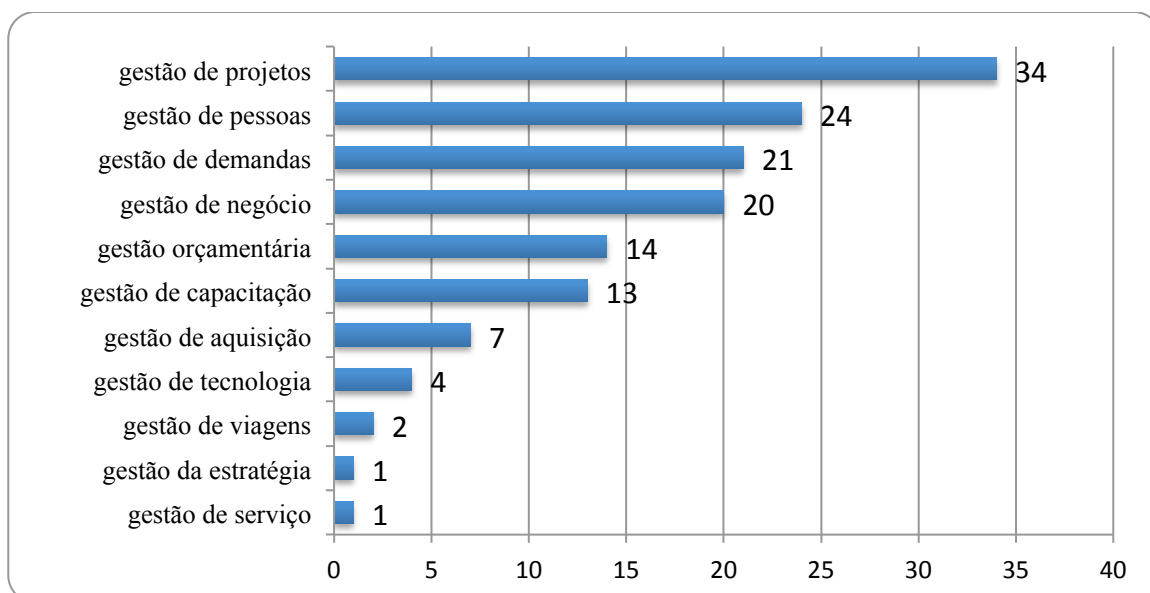


Gráfico 14 – Integração de processos

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o Gráfico 15, para uma gestão adequada do portfólio, foi considerado que a integração das seguintes ferramentas seria mais relevante: ferramentas de gestão de projetos, demandas, pessoas, orçamento, negócio e capacitação. As demais são de tecnologia, aquisição e viagens.

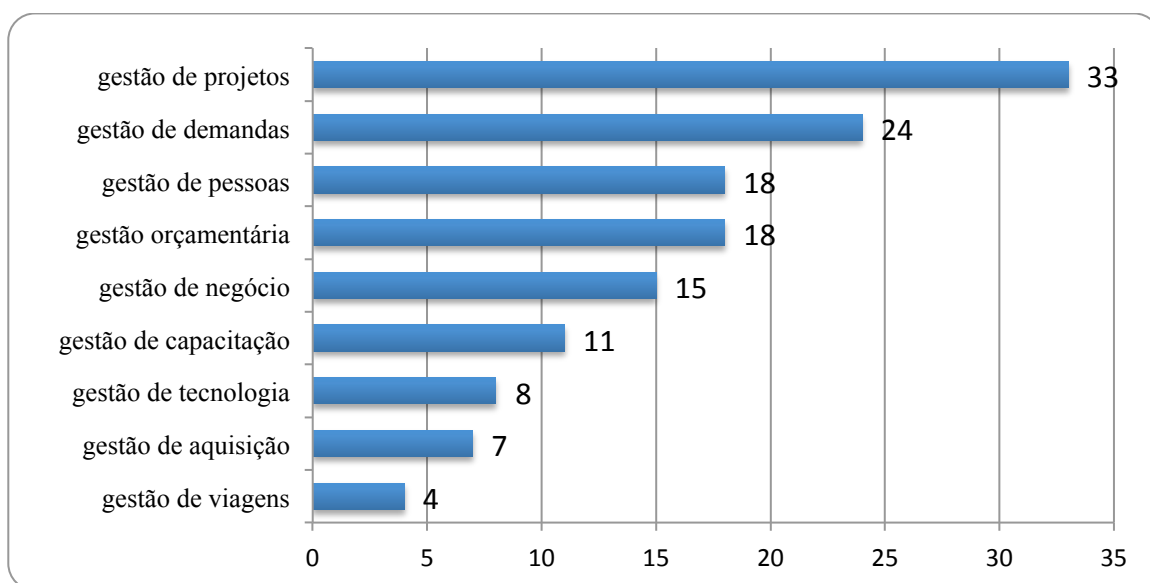


Gráfico 15 – Integração de ferramentas

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Gráfico 16 seguinte, no âmbito da gestão de projetos, foi verificado qual é o nível de adequação das ferramentas utilizadas para gestão de desempenho dos projetos, de recursos alocados, orçamento, prazo e escopo. As ferramentas utilizadas para alocação de recursos e gestão do orçamento foram consideradas as menos adequadas. Mais da metade dos respondentes acreditam que as ferramentas para gestão de desempenho e escopo possuem um nível médio de adequação.

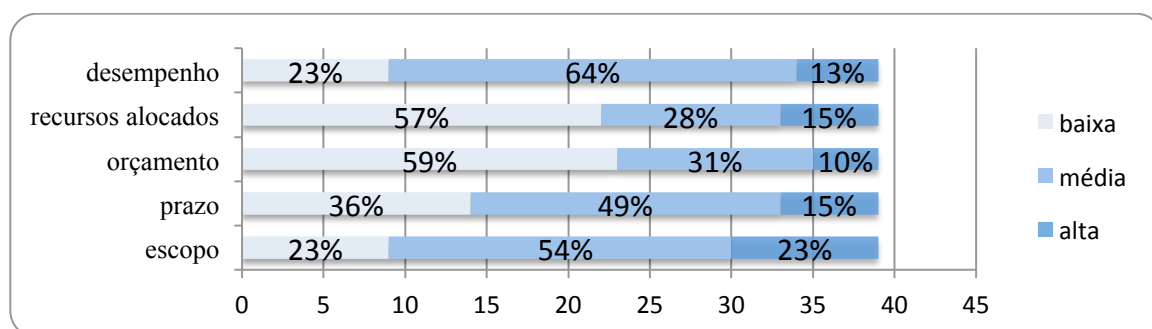


Gráfico 16 – Nível de adequação de ferramentas

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, quanto ao conjunto de questões sobre características e atividades da gestão de portfólio, um dos destaques foi que 64% da amostra concorda, de alguma maneira, que os projetos são separados por grupos ou categorias semelhantes, e esta é uma atividade importante, que contribui para o alinhamento estratégico. Para a OGC (2011), a categorização ocorre durante o ciclo de definição do portfólio e antecede o entendimento ou a identificação de iniciativas que contribuem para os objetivos estratégicos. As categorias ajudam a organizar as iniciativas em grupos ou subportfólios. O objetivo da categorização é facilitar a análise de alinhamento estratégico e de utilização de recursos, pois oferece um meio mais granular de avaliação, menos complexo do que a análise de um grande e único grupo. As categorias variam de acordo com a organização e podem ser relacionadas a linhas de negócio, obrigações legais, inovação, área geográfica, infraestrutura, etc. Outra recomendação é de que sejam baseadas nos objetivos estratégicos, por meio da identificação dos benefícios que oferecem para a estratégia. É a categorização que facilita a execução das etapas seguintes de definição do portfólio, como priorização e balanceamento.

Quanto aos pontos de atenção identificados, 56% da amostra discorda, somando-se os índices parcial e total, que a gestão financeira do portfólio é adequada, e 51% da amostra discorda, de

alguma forma, que a gestão de riscos seja adequada. Conforme destaca o PMI (2013), a gestão de riscos do portfólio é crítica, principalmente nos pontos em que há dificuldades relativas aos custos dos projetos. O gerenciamento dos riscos promove a identificação e explora melhorias potenciais no desempenho de componentes do portfólio, contribuindo para incrementar sua qualidade, produtividade e satisfação do cliente.

No que diz respeito à gestão de alocação de recursos, as informações do Gráfico 17 representam suas atividades e características.

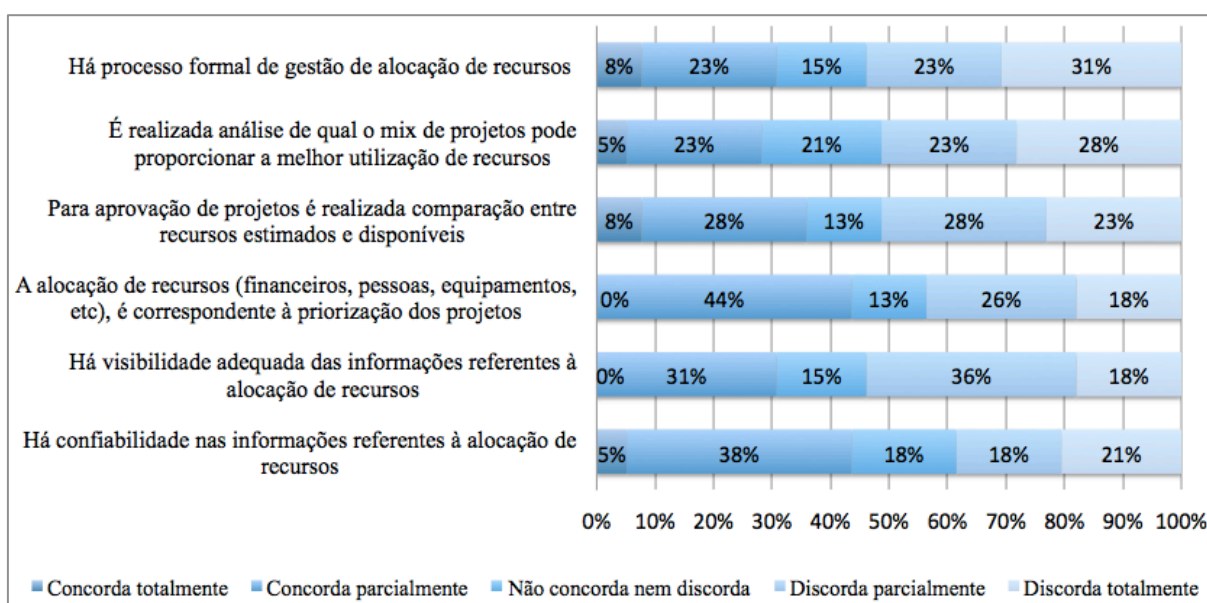


Gráfico 17 – Alocação de recursos aos projetos

Fonte: Dados da pesquisa

Parte da amostra (31%) concorda, seja totalmente ou parcialmente, que haja processo formal de gestão de alocação de recursos em seu âmbito de atuação.

Nota-se que 28% da amostra concorda, de maneira total ou parcial, que é realizada análise de qual conjunto (*mix*) de projetos pode proporcionar a melhor utilização de recursos. Uma quantidade significativa da amostra, de 21%, informou não concordar nem discordar com a afirmativa (ou não se aplica).

De alguma maneira, total ou parcial, 36% da amostra concorda que, para aprovação de projetos, é realizada comparação entre recursos estimados e disponíveis em seu âmbito de atuação. Entre eles, 26% corresponde a áreas que atendem, em sua maioria, a clientes

externos. Logo, este procedimento de verificação de disponibilidade de recursos parece ser mais comum nessas áreas.

Observa-se que 44% da amostra concorda parcialmente que a alocação de recursos (financeiros, pessoas, equipamentos, etc.) é correspondente à priorização dos projetos em seu âmbito de atuação, e nenhum respondente concordou totalmente com a afirmação. Dos 18% da amostra que discorda totalmente, 15% atua em área que executa, em sua maioria, projetos para clientes internos.

Parte da amostra (31%) concorda parcialmente que há visibilidade adequada das informações referentes à alocação de recursos. Um dos entrevistados neste estudo relata uma situação que pode não ser determinante, mas pode comprometer a visibilidade dessas informações. Segundo ele, em sua área de atuação, um mapa de alocação de recursos humanos é mantido, para facilitar as decisões. Assim, apesar de algumas equipes atenderem a vários sistemas, diante desta ferramenta, o registro de alocação é realizado apenas no sistema para o qual as pessoas mais contribuem.

A gente indica o recurso que está mais alocado naquele serviço. Na verdade, o recurso da [superintendência] pode estar com várias atribuições, não necessariamente atendendo a um único sistema, pois ele pode estar alocado a mais de um. A gente estipula no mapa que a gente vai colocar o recurso no sistema que ele está atendendo mais. E aí vamos colocando esse mapeamento de todos os sistemas que a [superintendência] atende por unidade de relacionamento com o cliente e tem a visão por departamento também. (ENTREVISTADO 2)

Parte da amostra (43%) concorda parcialmente que há confiabilidade nas informações referentes à alocação de recursos. É possível considerar que as ações explicitadas no relato anterior também comprometem a confiabilidade das informações sobre alocação.

Ainda sobre alocação, o Gráfico 18 apresenta a frequência em que as pessoas estão alocadas em múltiplos projetos, nas áreas onde os respondentes atuam. O que chama a atenção são os números significativos sobre a frequência em que as pessoas estão, em média, alocadas em dois e três projetos simultaneamente.

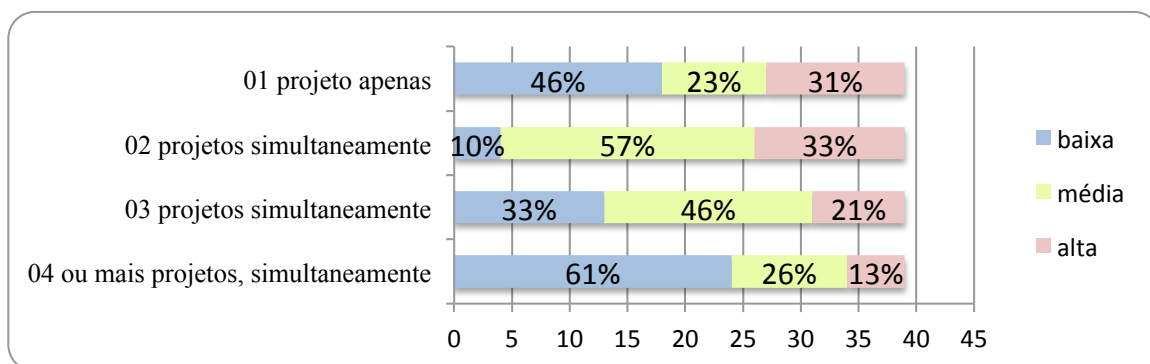


Gráfico 18 – Alocação em múltiplos projetos

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre os dados coletados referentes ao tamanho médio das equipes, conforme o Gráfico 19, o que mais chamou a atenção foi que, entre os 26% que atuam em áreas nas quais o tamanho médio dos times dos projetos é de mais de 08 pessoas, 23% deles estão em áreas em que a maioria dos projetos são para clientes externos.

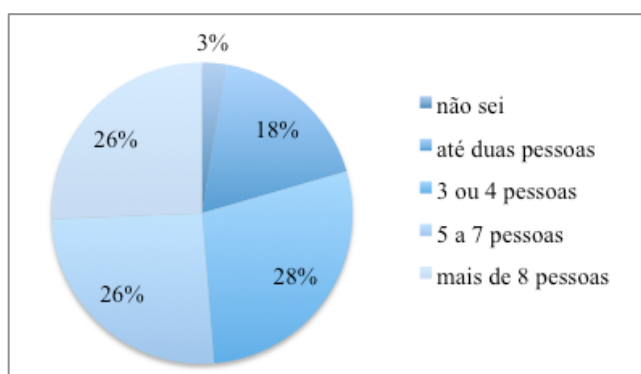


Gráfico 19 – Tamanho médio das equipes de projetos

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, identificou-se que esse foi o grupo de questões de todo o questionário que apresentou um cenário mais preocupante. De acordo com os dados coletados, foi possível notar que as áreas que possuem a maioria dos projetos voltados para clientes externos são aquelas que mais realizam análise de disponibilidade de recursos para aprovação de novos projetos. Foi observado, também, que nessas áreas, a alocação dos recursos é mais direcionada ao atendimento das prioridades dos projetos.

Quanto à principal dificuldade que foi constatada, de visibilidade de informações sobre a alocação dos recursos, Kendall e Rollins (2003) afirmam que essa situação compromete a designação dos recursos aos projetos, por dificultar a identificação de onde consegui-los. Bonhan (2005) também destaca que ter a visibilidade dessas informações facilita na

identificação de maneiras de como aproveitar melhor aqueles recursos que estão subutilizados.

Outro ponto de atenção é que 43% da amostra concorda, de alguma forma, que as informações que existem sobre a alocação de recursos são confiáveis. Conforme entrevista citada, um dos motivos que parece comprometer a confiabilidade das informações é a maneira como o mapeamento de alocação de recursos é realizado, pois considera o sistema ou projeto no qual a equipe, que é compartilhada, está mais alocada, desconsiderando os demais. No que diz respeito ao compartilhamento de recursos entre vários projetos, Rothman (2009) explica que esta situação aumenta a complexidade organizacional e torna a gestão mais difícil, uma vez que, nesses cenários, há vários projetos em paralelo nos quais as pessoas alocam parte do seu tempo em cada um deles, comprometendo, portanto, o prazo de conclusão dos projetos, que se torna mais longo para todos eles. Uma maneira de evitar essa situação seria por meio da ordenação dos projetos mais importantes, diminuindo o número de projetos em paralelo e concluindo com menos tempo os projetos em andamento.

O Gráfico 20 representa uma média da soma de cada uma das cinco opções de respostas dos dois grupos de questões. Ao realizar uma comparação entre o cenário relativo à gestão de portfólio e à alocação dos recursos, nota-se que há uma relação de proximidade entre as opções de respostas dos dois grupos. É possível observar que ainda há muito espaço para melhoria das características e atividades da gestão de portfólio na organização, e estes obstáculos precisam ser superados para que haja maior influência deste processo na alocação dos recursos nos projetos. Uma vez que os princípios acima identificados são a base para a gestão de portfólio mais eficiente, considera-se relevante investir no aperfeiçoamento destes princípios.

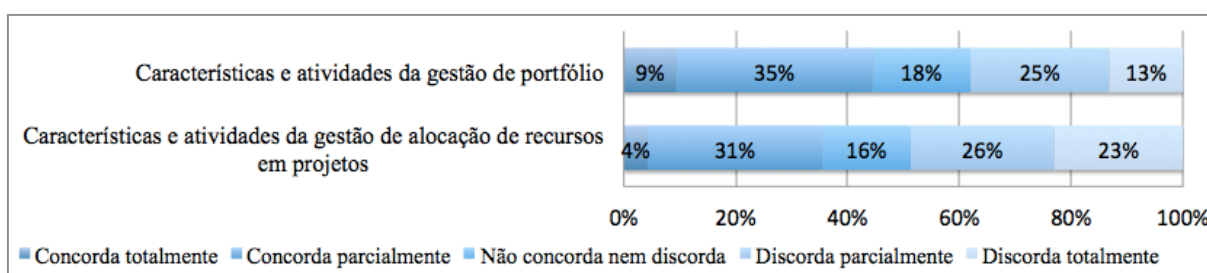


Gráfico 20 – Características e atividades da gestão de portfólio e alocação de recursos

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Influência do Escritório de Projetos na gestão de portfólio e na gestão de alocação de recursos

As informações seguintes dizem respeito ao segundo objetivo específico desta pesquisa, ou seja, descrever como o trabalho realizado nos Escritórios de Projetos influenciam na gestão de portfólio e na gestão de alocação de recursos.

A organização pesquisada, aqui denominada Beta, possui três tipos principais de PMO: Escritório de Projetos Corporativo (EPC), subordinado à diretoria; Escritórios de Projetos Setoriais (EPS), que apoiam os superintendentes nas questões internas das unidades organizacionais; e Escritórios de Projetos de Departamento (EPD), que apoiam os gerentes de departamento de desenvolvimento.

As informações seguintes são oriundas da coleta de dados realizada por meio de análise documental e de entrevistas, e envolveram cinco profissionais da organização. No que diz respeito às entrevistas, foram selecionados, por acessibilidade, representantes do Escritório de Projetos Corporativo, dos Setoriais e de Departamento, que atuassem em área de atendimento ao cliente, de desenvolvimento de soluções, de infraestrutura e junto à diretoria. Os dados demográficos e ocupacionais dos entrevistados encontram-se consolidados no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados/ Perfil	E1	E2	E3	E4	E5
Âmbito de atuação do EP	Corporativo	Setorial	Setorial	Setorial	Departamento
Tempo de Existência do EP	10 anos	05 anos, no mínimo	Formalmente, há 04 anos	05 anos, no mínimo	Cerca de 03 anos e meio
Maioria dos projetos, das ações ou das demandas monitorados pelo EP	São projetos para clientes internos	São projetos para clientes externos	São projetos e ações para clientes internos	São projetos para clientes externos	São projetos para clientes internos e externos na mesma proporção

(Continuação)

Entrevistados/ Perfil	E1	E2	E3	E4	E5
Tamanho do portfólio monitorado pelo EP	Cerca de 30 projetos estratégicos	Acompanha os projetos dos PMO's subordinados, e são 346 de maior porte e 1317 de menor porte (manutenções)	Cerca de 30 elementos, entre projetos e ações	31 projetos para clientes externos	10 projetos de maior porte e 30 de menor porte
Tempo de atuação do entrevistado no EP	Cerca de 6 anos	Cerca de um ano e meio	Cerca de 04 anos, formalmente	Cerca de 05 anos	Cerca de 02 anos
Nível de conhecimento sobre gestão de portfólio	Intermediário	Não sabe. Tem 2,5 anos de experiência com o tema.	Intermediário	Intermediário	Básico

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se, de acordo com o Quadro 11, que para a entrevista foram selecionados profissionais que atuam em Escritórios em um período de tempo que pode ser considerado suficiente para conhecer as características e a dinâmica da gestão da carteira de projetos e ações em seu âmbito de atuação.

Nesta organização, o papel do Escritório de Projetos Corporativo é de assessorar a diretoria, por meio de informações relativas ao planejamento estratégico e aos projetos estratégicos; propor políticas, diretrizes e metas relacionadas aos processos de gestão estratégica e de projetos; e implementar o sistema de gestão estratégica e de projetos. Esse sistema contempla um conjunto de serviços que são oferecidos pelos escritórios de projetos para a organização e também estabelece os processos, papéis e ferramentas relacionados ao tema.

Algumas responsabilidades dos Escritórios de Projetos Setoriais são de executar os serviços definidos pelo sistema de gestão estratégica e projetos, tais como internalização de processos, gestão de indicadores, gerenciamento de portfólio e garantia da qualidade, além de apoiar nas necessidades inerentes à superintendência atendida por cada um deles.

Os Escritórios de Projetos de Departamento são responsáveis por dar visibilidade e apoiar a alocação de recursos em demandas e projetos, apoiar a gestão de produtividade, promover o uso do processo de desenvolvimento de soluções, apoiar a integração entre projetos, além de outros procedimentos.

Cabe ressaltar que as informações expostas nesta pesquisa não contemplam o detalhamento de todas as atividades ou procedimentos relacionados à gestão de portfólio e alocação de recursos. Isto se deve à dificuldade em relatar a completude do trabalho em entrevistas que tiveram um tempo de duração limitado a aproximadamente 45 minutos. Além disso, não foi considerada pertinente a inclusão neste tópico de todas as informações coletadas nas entrevistas. Desta maneira, foram expostas apenas as informações de destaque, que mais contribuem para descrever o objetivo específico em questão.

Quanto ao relato dos profissionais entrevistados, as informações disponibilizadas pelo Entrevistado 1 (E1) dizem respeito ao Escritório de Projetos Corporativo, que existe desde 2004 e monitora uma carteira com aproximadamente 30 projetos estratégicos da empresa. Estes projetos são, em sua maioria, destinados a clientes internos, ou seja, para atender necessidades da própria organização.

Os relatos do entrevistado 2 (E2) estão relacionados a um Escritório de Projetos Setorial, que possui no mínimo cinco anos de existência e que atende uma superintendência de desenvolvimento. O EPS oferece apoio a uma carteira composta, no dia da entrevista, por 346 projetos de maior porte, que necessitam de esforço maior que 60 homem/dia (que representa a alocação de uma pessoa, em tempo integral, por 60 dias) e 1317 projetos que necessitam de esforço menor que 60 homem/dia, que são manutenções em sistemas e podem ser corretivas, evolutivas ou adaptativas.

Conforme relata E2, esse Escritório de Projetos Setorial é responsável, também, por definir diretrizes, orientar e acompanhar a atuação dos Escritórios de Projetos dos Departamentos de desenvolvimento.

A gente define sistemáticas para tentar padronizar o trabalho dos escritórios [na superintendência] [...] e a gente tenta monitorar essas atividades; se elas realmente estão sendo executadas.

A gente também define as sistemáticas de integração entre as unidades de relacionamento com cliente e a [superintendência]. Tanto com relação à forma de demandar e orientações gerais, às vezes a nível de projeto mesmo. (ENTREVISTADO 2)

O entrevistado 3 (E3) atua num Escritório de Projetos Setorial, de uma superintendência da diretoria de operações. Este EPS monitora uma carteira com aproximadamente 30

componentes, entre projetos e ações voltadas para clientes internos, mas que, segundo o E3, impacta os clientes externos através das implementações que são feitas.

Quanto ao entrevistado 4 (E4), ele é integrante de um Escritório de Projetos Setorial da diretoria de relacionamento com clientes, e possui, no mínimo, cinco anos de existência. Este EPS viabiliza a gestão de um portfólio com 31 projetos direcionados a clientes externos. Ele influencia a gestão da carteira por meio do apoio à superintendência, no sentido de definir e executar um processo que prevê um acompanhamento contínuo do portfólio.

O entrevistado 5 (E5) atua na equipe de um Escritório de Projetos de Departamento (EPD) que tem cerca de três anos e meio de existência e atende a um departamento de desenvolvimento. O EPD oferece apoio a uma carteira composta por 10 projetos de maior porte que necessitam de esforço maior que 60 homem/dia (que representa a alocação de uma pessoa, em tempo integral, por 60 dias) e atende cerca de 30 projetos menores por mês, que necessitam de esforço inferior a 60 homem/dia, que são manutenções em sistemas.

Segundo o E5, o Escritório de Projetos de Departamento no qual atua, realiza ou promove algumas atividades colaborativas que facilitam o trabalho do Escritório de Projetos Setorial da superintendência de desenvolvimento. Algumas delas são relacionadas a identificar quais departamentos possuem disponibilidade e conhecimento técnico para atuar em uma nova demanda ou projeto. Essas atividades baseiam-se na utilização de um mapa de alocação. O EPD também promove a gestão do conhecimento, mantendo uma relação de competências das equipes, viabilizando capacitações e treinamentos internos e realizando *mentoring* para os líderes de projetos.

No que diz respeito à definição do portfólio de projetos estratégicos da organização, conforme relata E1, o EPC promove esta atividade, mesmo que de maneira simplificada, por meio do apoio à diretoria, no sentido de ajudá-la a identificar os projetos estratégicos, ou seja, aqueles que contribuirão diretamente para atendimento dos objetivos e das metas do planejamento estratégico.

O que nós temos mais próximo de gestão de portfólio hoje é o trabalho que é conduzido pelo planejamento [equipe de planejamento estratégico]. Após a diretoria definir a visão mais alto nível do planejamento, seus objetivos e direcionadores, o Escritório facilita, normalmente num evento, o detalhamento destes direcionadores

em projetos. [...] A gente tem tentado melhorar cada vez mais nisso. (ENTREVISTADO 1)

Este cenário, de relação entre o planejamento estratégico e os projetos, vai ao encontro do que afirma Prado (2012), sobre o conhecimento, por parte das organizações, da importância de possuir boas estratégias e utilizar projetos para materializá-las. Há um alinhamento, também, com a afirmação de Rego (2012), o qual ressalta que o estabelecimento de estratégias pretendidas não costuma ser de responsabilidade do PMO, pois caberia a ele conhecer a estratégia e identificar os projetos que irão viabilizá-la.

Assim, segundo o E1, o EPC contribui para a definição dos projetos que irão atender os objetivos e direcionadores estratégicos, por meio da utilização de algumas técnicas.

Ela [definição dos projetos] é feita muito à base de *brainstorming*, e priorizações simples, como votação, ou aplicação de uma matriz GUT [gravidade, urgência e tendência], dependendo da ocasião. (ENTREVISTADO 1)

E1 relata, inclusive, que para identificar os projetos, já utilizou diferentes técnicas, mas que o diferencial está na presença das pessoas certas, que conhecem bem o negócio, contribuem com opiniões especializadas e enriquecem as discussões. Neste sentido, a OGC (2011) afirma que a utilização de abordagens sofisticadas nem sempre são melhores que técnicas mais simples.

Eu, particularmente, vejo que o segredo não tá na sofisticação de técnicas, porque a gente já explorou várias formas de se fazer, inclusive nos apoiando em referências como o Padrão de Portfólio do PMI, e algumas outras coisas mais simples, e acaba que a gente, pelo menos na minha experiência, o mais importante é ter as pessoas certas na discussão, mais do que a técnica, por exemplo. Um simples *brainstorming* tem sido capaz de resolver o problema, quando as pessoas certas estão lá. (ENTREVISTADO 1)

Após a identificação dos projetos que contribuem para o planejamento estratégico, eles são submetidos para aprovação. Uma vez aprovados, o EPC viabiliza o início dos mesmos, oferecendo o apoio que for necessário aos projetos, conforme relata E1.

Se aprovados, os projetos entram em execução e o Escritório tem um papel bem importante na largada dos projetos. Nós ficamos bem em cima para os projetos saírem. Este foi o maior esforço nosso de janeiro até agora, em abril, para botar os projetos em execução, estimulando as áreas a trabalhar. (ENTREVISTADO 1)

Os próximos relatos dizem respeito ao uso que os Escritórios de Projetos Setoriais fazem das informações relativas ao planejamento estratégico e ao portfólio de projetos estratégicos. Com a definição do planejamento estratégico, há superintendências que promovem um planejamento setorial, que tem como consequência a identificação de projetos e ações de seu âmbito de atuação que vão atender alguns objetivos em um certo período de tempo. Segundo o entrevistado E3, o Escritório de Projetos Setorial em que ele atua oferece um apoio à superintendência quanto ao desdobramento de objetivos e metas do planejamento estratégico, sinalizando alinhamento estratégico.

Uma coisa muito bacana é que nesse ano [...] nós fizemos um planejamento setorial onde o foco foi muito o planejamento estratégico. A gente teve um olhar muito crítico mesmo, olhando o planejamento estratégico, trazendo o que foi definido lá. [...] Muitas vezes, dentro do planejamento estratégico, aquilo que é de nossa responsabilidade está focado em uma dimensão exclusiva ou uma perspectiva única. Acaba que dentro da unidade se desdobra em diversas outras ações, porque há uma tendência para isso. [...] não tenha dúvida de que ele [o planejamento estratégico], é sim, o principal artefato que a gente usa pra poder gerar esses projetos todos. (ENTREVISTADO 3)

Assim, é possível observar que o Escritório promove a viabilização do alinhamento dos componentes (projetos e ações) de uma unidade com a estratégia organizacional, impactando na definição da carteira de projetos da superintendência. E3 informa que, apesar de apoiar no desdobramento do planejamento estratégico, a realização de etapas de definição ou revisão do portfólio ainda não é adequada.

[...] a questão da seleção, categorização, priorização... Isso hoje não é feito de maneira didática e processual. A gente precisa melhorar muito essas questões. (ENTREVISTADO 3)

Cabe observar que apesar de haver um alinhamento entre os projetos e ações e o planejamento estratégico, não foi identificado o apoio de um procedimento bem definido e rigorosamente executado, de maneira que o resultado da atividade pode ficar comprometido. Neste sentido, o PMI (2013), no processo de desenvolvimento do plano estratégico de portfólio, informa que é importante definir a estratégia do portfólio, alinhada com a estratégia da organização, ou seja, estabelecer as condições nas quais as iniciativas são escolhidas, priorizadas e gerenciadas, além de orientar sobre riscos e alocação de recursos.

Ainda no que diz respeito à utilização das informações do planejamento e portfólio estratégico pelas unidades da organização, o entrevistado E4 explana sobre o trabalho que é executado no EPS onde atua. Segundo ele, os componentes do portfólio são classificados quanto a critérios

tais como importância estratégica e complexidade gerencial, com a finalidade de facilitar as análises da superintendente.

No primeiro acompanhamento do projeto, a superintendente conhece no detalhe o que o projeto vai fazer, o quanto ele já andou e tudo que falta fazer. Então, mais ou menos nesse momento a gente pontua com ela, de forma subjetiva, qual a complexidade gerencial daquele projeto e qual a importância estratégica. É uma nota de um a cinco, nas duas variáveis. [...] Geralmente a gente pega um parâmetro. A gente tem dois projetos que foram os mais estratégicos e mais complexos que [a superintendência] já lidou nos últimos oito anos. Então eu faço deles uma referência para pontuar todos os que vêm depois. Eu coloco isso num gráfico de bolhas; cada projeto é uma bolha e eles ficam plotados nos quadrantes em relação à complexidade gerencial e importância estratégica numa escala de cinco. (ENTREVISTADO 4)

Desta maneira, de acordo com os relatos anteriores de E3 e E4, nota-se que há uma preocupação, em algumas unidades, de analisar o impacto dos projetos estratégicos em seu âmbito de atuação, e pode ser que isto implique em redirecionamento dos recursos para priorizar o atendimento do que é estratégico.

Quanto aos procedimentos relacionados à alocação de recursos nos projetos, o entrevistado 2 explica que o EPS realiza esta gestão por meio de acompanhamento e análise das equipes quanto à disponibilidade e conhecimento sobre tecnologias. Nesta superintendência, conforme citado anteriormente, existem projetos de maior e menor porte. Apesar de eventualmente existir projetos vinculados diretamente ao planejamento estratégico, a maioria dos projetos são de pequeno porte e solicitados pelos clientes externos da organização, conforme o procedimento relatado.

No geral, o processo vem desde o cliente, desde a demanda externa. O cliente abrindo a demanda pra unidade de relacionamento com cliente através de um sistema de demanda, e a unidade de relacionamento com cliente abrindo a solicitação de serviço para o desenvolvimento através de outra ferramenta interna. Através dessa (solicitação de serviço), a gente identifica o departamento ou a equipe que vai atuar.

Como hoje existe muita manutenção e a gente considera projetos também as manutenções [...], já existem as equipes que cuidam daquele serviço, já está mapeado [na superintendência], já vai para a equipe que atende aquele sistema.

Quando é um novo serviço [novo projeto de maior porte], a gente avalia a disponibilidade dos departamentos e conhecimento de tecnologia para poder indicar uma equipe. A gente faz uma gestão de alocação dos recursos [da superintendência]. (ENTREVISTADO 2)

Embora a organização Beta seja pública e tenha a obrigação de atender as necessidades de outros órgãos públicos, esta condição não precisa representar uma simplificação sobre a análise que antecede o atendimento das demandas e projetos destes clientes. Rego (2012)

afirma que nem todos os projetos, obrigatoriamente, refletem as metas estratégicas, pois a empresa também lida com projetos operacionais. Ainda assim, deve-se tirar proveito da gestão de portfólio em outros aspectos, pois, conforme Dinsmore e Brewin (2009), ela oferece benefícios tais como conclusão de produtos com maior agilidade, aumento significativo no número de projetos finalizados com os mesmos recursos, redução da duração dos projetos e aumento no índice de sucesso.

Continuando com os relatos sobre alocação, o E2 informa que o objetivo da gestão de alocação das equipes e de licenças de *software* é identificar a ocupação e ociosidade da capacidade instalada, e promover realocações conformes as necessidades ou mudanças que surgem.

[...] o objetivo é conhecer a ocupação e a ociosidade da capacidade instalada para direcionamento de novos serviços, solicitações de novos recursos, para subsídio à superintendência, e também de conhecer aptidões, conhecimento dos recursos, e promover a colaboração de recursos entre os departamentos.

[...] Tem a parte de recursos com licença, ociosos, que não estão com nenhum serviço... Essas atividades que a gente realiza, para a gente enxergar a quantidade de licença que não estão alocadas em nada. Para ter esse controle também...

[...] Tem que dar visibilidade de recursos ociosos, para poder fazer realocações, para o gerente do departamento que irá tratar essa ociosidade. (ENTREVISTADO 2)

A gestão da alocação é realizada com o apoio de uma planilha, uma vez que a ferramenta que suportava este trabalho está sendo substituída, conforme continuação do relato.

A gente tem uma ferramenta de controle dessa alocação, que tem várias informações para subsidiar [os Escritórios de Projetos de Departamento], como sistemas, códigos de serviços, conhecimento dos recursos, tecnologias, alocação de recursos, porém essa ferramenta está sendo descontinuada para substituição. [...] A gente faz um mapa de alocação mensal [da superintendência], mas é manual. [...] Esse mapa em si, fica numa planilha mesmo. A gente estipula no mapa que a gente vai colocar o recurso no sistema que ele está atendendo mais. E aí vamos colocando esse mapeamento de todos os sistemas que [a superintendência] atende por unidade de relacionamento com cliente, e tem a visão por departamento também. [...] (ENTREVISTADO 2)

O entrevistado 2 explica que os Escritórios de Projetos de Departamento viabilizam esses levantamentos junto às equipes de desenvolvimento. Os EPD colaboram e interagem com o EPS, proporcionando a visibilidade das informações que eles necessitam para gerenciar as alocações.

[...] São os escritórios junto com as equipes, e então passam pro Escritório de Projetos Setorial, que consolida e divulga essa informação. (ENTREVISTADO 2)

Estas atividades de gestão de alocação de recursos, realizadas pelos Escritórios, estão alinhadas com o que é citado pelo PMI(2013), ao afirmar que o PMO também atua na coordenação de recursos para vários componentes do portfólio. Inclusive, Kendall e Rollins (2003) afirmam que o Escritório de Projetos não deve atuar com a micro gestão de recursos, mas sim com a gestão do *pool* de recursos, ou seja, em um nível mais alto de agrupamento dos mesmos. Não cabe ao PMO acompanhar se todos os recursos estão sendo utilizados com eficiência, nem atuar com planejamento em nível individual. Para agregar valor, o Escritório deve atuar com a definição de categorias de recursos, coletando dados sobre o *pool*, acompanhando e projetando o uso dos *pools*, para ter condição de identificar riscos, capacitações necessárias e realizar aconselhamentos.

Cada uma das unidades da empresa podem necessitar de dinâmicas diferentes quanto à gestão de alocação, pois, para Silveira (2012), a complexidade de controle dos recursos varia para cada organização, e o Escritório de Projetos pode atuar como um departamento que centraliza as necessidades e avalia com as demais áreas da organização a disponibilidade de recursos para serem alocados.

Os próximos relatos são a respeito de monitoramento e controle, acompanhamento e revisão do portfólio de projetos. Os relatos iniciais correspondem ao trabalho promovido pelo EPC, a respeito dos projetos estratégicos.

Todo mês ímpar, abrimos um fluxo de monitoramento e controle que começa com os gestores de projetos emitindo um parecer de situação e também os outros papéis do planejamento estratégico, como gestor de indicadores, gestor de diretriz. Isso acontece entre o dia 01 e o dia 15 de todo mês ímpar. Foi assim esse ano. Na sequência, o Escritório faz uma análise deste material e realiza reuniões por grupos de assuntos do planejamento e aí participam os projetos, que acabam sendo os itens mais debatidos nestas reuniões de controle. Discute-se como colocar o projeto dentro do planejamento, o que precisa ser feito de ajuda, quais são os maiores riscos, e aí se define um conjunto de ações corretivas que são registradas em atas e firmadas entre todos os participantes. (ENTREVISTADO 1)

No âmbito de um EPS, o entrevistado 4 explana como os projetos de uma superintendência são acompanhados.

O Escritório mantém uma base de informações sobre os projetos numa ferramenta específica; num arquivo específico; num processo setorial que a gente criou aqui [na superintendência]. Todo o primeiro dia útil do mês a gente roda a revisão do portfólio.

A gente pega essa nossa base e atualiza projeto a projeto. Verificamos com os gestores se teve alguma mudança significativa que influencie no acompanhamento executivo da superintendente, ou a gente identifica novos projetos, ou projetos candidatos, ou projetos que foram suspensos, ou projetos que estavam suspensos e foram reativados.

Para as iniciativas candidatas a projetos, ou para aqueles projetos que já estavam em andamento desde o mês anterior e não foram interrompidos, eles permanecem nesse portfólio como ativos e a gente aqui do escritório agenda os acompanhamentos executivos com a superintendente, que é a gerência sênior de maior nível. (ENTREVISTADO 4)

O E4 comenta sobre a existência de um comitê que oferece apoio quanto ao reconhecimento de projetos, para tentar garantir que o processo de gestão a ser utilizado para uma iniciativa será o mais adequado, de acordo com as características da mesma. O comitê é composto pelo escritório, pela superintendente e pelo coordenador geral da área que recebeu a demanda.

[...] quando está no início de mês, que a gente faz essa rodada de portfólio, se a gente tiver alguma iniciativa candidata a projeto que ainda não é, é convocado um comitê de reconhecimento de projeto para a gente avaliar se essa iniciativa irá virar de fato um projeto ou não. [...] Aí esse comitê toma a decisão. A superintendência tem a decisão final, o voto de minerva. (ENTREVISTADO 4)

E4 também afirma que um conjunto de indicadores e informações compõem um relatório executivo, que é elaborado para subsidiar as reuniões de acompanhamento do portfólio, que são realizadas por coordenação geral de negócio.

Então esses projetos são posicionados quanto ao seu desempenho, andamento, porcentagem de evolução, quais foram os produtos entregues no último período, se tem algum problema que o projeto está passando, se tem alguma pendência de contratação, os replanejamentos que o projeto teve no último período... Replanejamentos tanto de mudança de escopo quanto alguma mudança de cronograma por conta de atrasos ou detalhamentos que foram feitos ou reestimativas.

Além disso, também posicionamos para ela o acompanhamento de riscos dos projetos, que são revisados todos os meses, e o desempenho comercial. Como os nossos projetos são de atendimento ao cliente externo, eles têm um faturamento, e nesse acompanhamento mensal também é acompanhado com ela o quanto que foi o faturamento, quanto falta faturar; se teve o orçamento diminuído ou aumentado por conta de algum replanejamento ou mudança de escopo. (ENTREVISTADO 4)

Conforme continuação do relato, é interessante observar que o Escritório identifica ações de correção e de melhoria e as submete como proposta para a superintendente, para facilitar a tomada de decisão.

Nesses acompanhamentos também são propostas ações de correção e de melhoria na gestão de modo geral, de algum projeto, para a superintendente, ou são propostas e aprovadas ações, ou então é dado um posicionamento para ela das ações que estavam em execução num período anterior. (ENTREVISTADO 4)

O entrevistado comenta sobre o apoio que oferece aos envolvidos nestas reuniões.

Não acontece reunião de acompanhamento executivo com a superintendente sem a nossa participação. A gente está ali para conhecer o andamento do projeto e observar alguma dificuldade no nível de processo de gerenciamento de projetos que os projetos estejam passando. E muitas vezes o gestor de projetos até tira dúvidas com a gente de como tratar determinada situação, como registrar determinado problema que aconteceu; na gestão de riscos, a gente acaba sempre opinando também, observando se aquela ação seria a melhor ação para aquele risco. É o escritório que coordena essas reuniões de posicionamento com ela e nenhum projeto fica sem posicionamento. (ENTREVISTADO 4)

Ao fim destas reuniões de acompanhamento, conforme o relato seguinte, o portfólio é atualizado com as informações mais recentes dos projetos.

Depois que acontece esse ciclo de reuniões, a gente atualiza o portfólio com as informações mais atualizadas dos projetos, tira alguns indicadores e imprime um resumo desse portfólio e entrega pra ela. Nesse resumo tem um Gantt de todos os nossos projetos que é a distribuição deles no tempo, como se fosse um gráfico de barras, e cada barra é um projeto, informando quando começou e quando vai terminar; tem o progresso físico do projeto, se ele está atrasado ou não, quanto por cento ele já andou. A gente usa o valor agregado pra dizer isso. (ENTREVISTADO 4)

O E4 comenta sobre as melhorias que pretende realizar na gestão do portfólio de seu âmbito de atuação, sinalizando uma preocupação com melhoria contínua do processo.

Uma das melhorias do monitoramento do portfólio que a gente está querendo fazer é que, por estar ficando pesado para a superintendente acompanhar tantos projetos, a gente está estudando uma classificação de projetos em termos de criticidade para ela. Porque aqueles menos críticos, ela pode delegar o acompanhamento para a vice dela. [...] Então aqueles projetos que não forem tão críticos de retorno para o cliente, de riscos envolvidos principalmente; a gente deve usar muito o nosso indicador de exposição a riscos para fazer essa separação. (ENTREVISTADO 4)

As atividades relatadas pelos entrevistados podem ser consideradas um detalhamento do que é citado pelo PMI (2013), ao expor que o PMO é responsável, também, por desenvolver e manter *frameworks* e metodologia de gestão de portfólio, fornecendo orientações quanto a este tema no âmbito em que atua.

Além disso, os procedimentos citados nas entrevistas também estão de acordo com afirmações de Kendall e Rollins (2003), a respeito do trabalho do Escritório no sentido de facilitar a escolha de projetos, manter informações sobre o portfólio, facilitando o acompanhamento realizado pelos executivos e possibilitando mudanças com agilidade. Ao mesmo tempo, é

possível afirmar que quando o Escritório de Projetos realiza algumas destas atividades, ele está assumindo o papel de gestor de portfólio, pois, segundo estes mesmos autores, o gestor de portfólio tem a responsabilidade de analisar o portfólio, fazer recomendações para os tomadores de decisão, avaliar e apoiar na implementação de processos para melhorar as entregas, publicar previsões periodicamente, facilitar reuniões executivas, entre outras.

Ainda sobre o acompanhamento dos projetos, o E3 relata um pouco sobre o cenário no âmbito de atuação do EPS do qual ele faz parte. Nota-se que há diferença significativa entre Escritórios de Projetos Setoriais, quanto ao nível de utilização de técnicas, realização de procedimentos, e sobre as consequências destas atividades.

Em relação aos projetos da superintendência em si, nós também temos feito reuniões mensais. A gente elabora relatórios mensais para mostrar como está cada um dos projetos da carteira de projetos que nós temos dentro da unidade.
[...][O EPS] faz e mostra o relatório e fica por aquilo mesmo e não há uma decisão mais ativa ou que aumente valor para aquela carteira de projeto que você está mostrando; e muitos deles estão com uma situação muito preocupante. Então passam os meses, existe uma reincidência ao longo do período e fica por isso mesmo. Então a gente tem sentindo esse tipo de dificuldade.
(ENTREVISTADO 3)

Pode ser que a dificuldade relatada tenha relação com o baixo envolvimento das partes interessadas no acompanhamento da carteira de projetos. Segundo a OGC (2011), com a utilização da prática de engajamento dos *stakeholders*, é possível definir uma abordagem coordenada de comunicação e envolvimento destas pessoas, para que as necessidades dos clientes internos e externos do portfólio sejam identificadas e gerenciadas, visando conseguir o suporte dos *stakeholders* por meio de seu envolvimento mais efetivo.

Além disso, outra hipótese é que a abertura para mudanças culturais ou comportamentais precisa ser ampliada. Estas questões estão relacionadas, segundo a OGC (2011), com a energia organizacional, que serve como um guia para uma gestão de portfólio adequada. É possível aumentar a energia organizacional quando existe incentivo à colaboração, comunicação proativa, incentivo à aprendizagem, clareza sobre expectativas, *feedbacks* e sistemas de recompensa e reconhecimento, para encorajar os comportamentos desejados.

A respeito do acompanhamento de indicadores de projetos e de solicitações de serviço, o E2 explana sobre a responsabilidade de cada papel na superintendência em que atua.

A gente tem também a parte de indicadores, pois [na superintendência] tem a definição dos indicadores e é feita uma consolidação desde o projeto até o nível da equipe, nível de departamento, e vai subindo. Tem indicador de cumprimento de prazo, de produtividade [...] a gente faz essa definição aqui e executa.

Mas aí o escritório acompanha todas as [solicitações de serviço] que estão em atendimento, os prazos delas, se vão ultrapassá-los ou não, se está com problema, devem apontá-lo, se está com data de expectativa estourada, se as solicitações de serviço estão suspensas há muito tempo e porquê.

Essa monitoração a nível de projeto, [a gente] não tem. [...] A nível de projeto, a gente deixou a cargo do gerente; não seria parte do escritório. (ENTREVISTADO 2)

Aparentemente, os indicadores citados são gerenciais e de múltiplos projetos, que é diferente de portfólio. No que se refere à gestão de indicadores de portfólio, Kendall e Rollins (2003) afirmam que um painel de informações deve ser mantido, facilitando o acompanhamento realizado pelos executivos e possibilitando mudanças com agilidade. Segundo os autores, esta é uma das responsabilidades e habilidades de gerenciamento de portfólio que causam impacto na valorização de um Escritório de Projetos.

De maneira geral, quanto ao monitoramento e controle, ou acompanhamento do portfólio de projetos, percebe-se que cada um dos entrevistados relatou atividades e cenários bem diversificados. Apesar das diferenças, os Escritórios se mostraram responsáveis, assim como determina Rego (2012), por estabelecer um padrão de comunicação com os executivos, para relato da situação dos projetos, subsidiando a tomada de decisão.

No que diz respeito à gestão de competências das equipes que atuam nos projetos, E5 informa que o Escritório de Projetos de Departamento mantém uma relação com a identificação de treinamentos e capacitações realizadas por pessoa.

A gente trabalha muito com a parte de capacitação e treinamento (...) Possuímos isso sim [a relação de competências], mas acontece de, às vezes, essa informação estar desatualizada [...] deveria estar sempre atualizada. Fica um ponto de melhoria aí, da gente manter essa relação de competências sempre atualizada (ENTREVISTADO 5)

Atualmente, eles estão capacitando as equipes na utilização de uma nova ferramenta de gestão de projetos de desenvolvimento. Segundo o entrevistado, eles também atuam promovendo *mentoring* aos líderes de projetos iniciantes.

É uma ferramenta de gestão integrada, então a gente faz toda a capacitação das equipes nessa ferramenta.

E a gente também faz a parte de *mentoring* em gestão de projetos para os líderes que estão iniciando. (ENTREVISTADO 5)

Para o PMI (2013), uma outra responsabilidade do Escritório é promover a gestão do conhecimento, incluindo lições aprendidas, desenvolvimento e condução de treinamento e *mentoring* quanto à competências, técnicas e ferramentas de gestão de portfólio. Dessa maneira, é possível perceber que existe um certo alinhamento entre essas responsabilidades citadas pelo PMI (2013) e as atividades relatadas por E5.

Retornando aos procedimentos no âmbito do EPC, existe uma determinação de que, anualmente, os objetivos e direcionadores estratégicos sejam reavaliados, e para isso, deve-se verificar as entregas e resultados dos projetos estratégicos. Esta análise ocorre no último período do ciclo de monitoramento e controle do portfólio de projetos estratégicos. Desta maneira, o término de um ciclo contempla uma avaliação de resultados, benefícios e lições aprendidas.

Ele (o ciclo) tem uma última rodada feita até março do ano seguinte, para fazer o fechamento. [No final de um ciclo], a gente monitora o resultado final e foca muito em levantar os benefícios gerados e lições aprendidas que vão ser aplicados para os próximos anos.

Conforme explana E1, este trabalho de viabilização do planejamento estratégico, que é conduzido pelo EPC, mas que conta com o apoio de várias pessoas da organização, tem sido reconhecido.

A gente tem tido *feedbacks* muito bons de outras organizações que tem nos visitado, inclusive esta semana nós fomos visitados por uma Fundação, dentro de um processo de avaliação empresarial que um Ministério solicitou à Fundação, que fizesse esta avaliação da empresa, e eu fiquei um dia com eles. São profissionais bem renomados, de gestão pública, de planejamento, de economia, professores já com doutorado e mais de 30 anos no mercado e eles fizeram uma avaliação bem positiva deste trabalho de acompanhamento e controle, nós também mostramos os relatórios. A gente tem recebido *feedbacks* bons, inclusive de fora, sobre esta atuação, vamos dizer assim, mais pragmática de acompanhar, controlar e ajudar os projetos estratégicos. (ENTREVISTADO 1)

Segundo E1, a responsabilidade que existe, dentro do EPC, pelo planejamento estratégico e pelas atividades tradicionais de um PMO, tem proporcionado resultados significativos para a organização.

Eu acho que este cenário em que o escritório conduz o planejamento estratégico e as funções tradicionais de escritório de projetos, possibilitou muita coisa interessante, porque a gente trouxe esta visão de projetos para dentro do planejamento de uma forma mais firme, dando um pouco mais de objetividade, com mais foco em

resultado, diminuindo um pouco a abstração e diminuindo até um certo relaxamento do plano definido, mas não muito acompanhado.

A gente acabou com esta visão só da gestão de projetos, aumentando os resultados do planejamento. E aí quando estas duas coisas ficaram juntas, a gestão de portfólio, pelo menos neste nível que a gente faz, que eu reforço que não é um nível maduro, mas que acontece na prática, ele é quase natural e as pessoas acabam esperando ele com naturalidade. A gente tá ali fazendo o planejamento estratégico e de repente tá definindo projeto. Não são coisas estanques nem que brigam entre si, mas acontece de uma forma natural para todos. Eu acho que isso ajudou muito, tem colaborado bastante. (ENTREVISTADO 1)

Os benefícios destacados por E1 relacionam-se com o que é explicitado por Silveira (2012), ao afirmar que os Escritórios de Projetos podem atuar no sentido de proporcionar resultados significativos que impulsionam as organizações no longo prazo, gerenciando a carteira de projetos conforme as estratégias de negócio da organização. Para o autor, dessa maneira, com a gestão de portfólio centralizada no Escritório, é possível executar os processos de gestão de portfólio, tais como de identificação, seleção, priorização, autorização e monitoramento da carteira de projetos, para dar visibilidade relativa ao alcance dos objetivos estratégicos de negócio.

No entanto, para que toda a organização consiga obter resultados positivos com o uso da gestão de portfólio, é importante enfatizar que, segundo a OGC (2011), os benefícios da gestão de portfólio podem se tornar difíceis de alcançar se as práticas, normas ou padrões corporativos não forem utilizados de maneira consistente e em toda a empresa.

Os relatos dos entrevistados mostraram a necessidade de maior alinhamento entre a governança organizacional e governança de portfólio, para tratamento do gerenciamento de portfólio de maneira corporativa e mais integrada. Com a governança organizacional, conforme é citado por Almeida (2011), é possível obter um guia para seleção e execução das atividades da empresa, para estabelecer limites de poder, regras de conduta e protocolos, e para apoiar na priorização e seleção de iniciativas e alocação dos recursos. De acordo com Sampaio e Herszon (2012), o apoio da governança possibilita a definição de responsabilidades, individuais e de comitês, relativas a portfólios; e estabelecimento dos demais procedimentos relacionados. Para a OGC (2011) as melhorias da gestão de portfólio podem ser realizadas no nível em que se deseja, podendo ser em uma unidade, divisão ou nível funcional, embora tais abordagens devam ser compatíveis com o *framework* de nível organizacional. Além disso, também deve existir alinhamento com o processo de gestão orçamentária da empresa.

Conforme as situações apresentadas, percebe-se que os Escritórios de Projetos, mesmo em âmbitos de atuação distintos, exercem atividades relacionadas à gestão de portfólio com diferentes níveis de sofisticação e rigor. É importante destacar que, neste estudo, o foco foi direcionado para as atividades que precisam ser realizadas para viabilizar a gestão de portfólio e, consequentemente, a alocação de recursos. Não houve a intenção de identificar a nomenclatura mais utilizada ou apropriada referente aos termos relacionados a “Escritório”, nem de detalhar características de acordo com o tipo ou âmbito de atuação. De acordo com Kendall e Rollins (2003), existe uma diversidade de nomes para um Escritório de Projetos, e cada denominação está relacionada a diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. Apesar da OGC (2011) informar que o Escritório de Portfólio é o principal responsável por prover informações precisas e tempestivas aos executivos, para facilitar o gerenciamento do portfólio nas organizações, para Silveira (2012), a gestão de portfólio vem sendo desenvolvida por um *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Projetos, e isto foi demonstrado pelos relatos das entrevistas.

Vale destacar que os procedimentos identificados nestes relatos se restringem aos cinco PMO's entrevistados, o que significa que podem existir outros Escritórios de Projetos que realizam procedimentos diferentes dos que foram expostos, já que não foi identificado um padrão, uma metodologia ou um processo mais integrado entre as unidades da empresa.

Em algumas situações, percebeu-se que as atividades citadas correspondiam mais à gestão de um conjunto de projetos do que à gestão de portfólio. Levine (2005) comenta que há um engano em considerar que a gestão de portfólio representa apenas a gestão de múltiplos projetos e que um dos motivos da diferença entre um e outro está relacionado ao alinhamento estratégico.

É possível afirmar que, de acordo com o objetivo específico determinado na pesquisa, foi possível descrever como que os Escritórios de Projetos Corporativo, Setorial e de Departamento influenciam na gestão de portfólio de projetos em seus âmbitos de atuação.

No que diz respeito ao EPC, identificou-se que ele influencia na gestão de portfólio ao executar ou viabilizar as seguintes atividades principais:

- facilitação da identificação dos projetos estratégicos, por meio de técnicas para apoiar a alta administração nas decisões;
- monitoramento e controle da carteira de projetos, com a coleta periódica de informações dos principais envolvidos nos projetos e diretrizes estratégicas, análise de dados, elaboração de relatórios executivos e viabilização de reuniões para apoio e tomada de decisão quanto aos componentes do portfólio;
- análise de entregas e resultados ao término de um ciclo anual, com foco em análise de benefícios e lições aprendidas.

Sobre as atividades realizadas pelos Escritórios de Projetos Setoriais, destaca-se:

- manutenção de base de dados sobre os projetos;
- apoio, por meio de participação em comitê, na classificação de iniciativas, para identificar quais se tornarão projetos;
- definição e melhoria contínua de processo de gestão de portfólio;
- viabilização de classificação de projetos, com base em análises de critérios do tipo complexidade gerencial e importância estratégica;
- viabilização do alinhamento entre o planejamento estratégico e os componentes (projetos e ações) de uma unidade;
- gestão do *pool* de recursos, ao acompanhar a alocação de recursos humanos e licenças de software pelos departamentos, apoiando na análise de disponibilidade e ociosidade, promovendo a colaboração e a realocação de recursos entre as equipes.

Quanto ao Escritório de Departamento, observou-se que sua influência na gestão de portfólio ocorre por meio da realização de algumas atividades, tais como:

- promover a gestão do conhecimento, mantendo uma relação de competências das equipes, viabilizando capacitações internas e realizando *mentoring* para os líderes de projetos;
- promover a visibilidade do *pool* de recursos do departamento.

Considerando-se a determinação dos Escritórios de Projetos em utilizar técnicas e procedimentos com certo nível de sofisticação e rigor, é possível identificar na organização Beta uma tendência que é citada por Carneiro (2012), a respeito do quanto as organizações públicas buscam meios para responder aos novos desafios, utilizando modernas técnicas de

gestão, que por vezes são típicas de organizações privadas, demonstrando o esforço da administração pública para oferecer serviços com maior qualidade, transparência e responsabilidade.

4.3 Principais fatores que influenciam a gestão de portfólio e a alocação de recursos

As seções seguintes apresentam as informações relacionadas ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, ou seja, após a identificação dos fatores que influenciam a gestão de portfólio e alocação de recursos em projetos, analisar a influência exercida por estes fatores.

Os dados utilizados para identificação desses fatores são oriundos de duas fontes principais: da coleta realizada por meio do questionário, com uma amostra de 39 participantes, representando 48% da população, e por meio das entrevistas, as quais envolveram cinco profissionais da organização.

As opiniões sobre os fatores relacionados a esse objetivo específico foram coletadas por meio de perguntas abertas no questionário e das entrevistas, e posteriormente foram confrontadas, caracterizando a triangulação de dados. Entre os fatores que foram identificados nos dados coletados via questionário, existia uma concentração em alguns, o que facilitou a identificação dos principais, contribuindo para a análise comparativa com os dados das entrevistas. Desta maneira, os dados coletados por meio dos dois instrumentos foram utilizados para ampliar a compreensão sobre o fenômeno estudado.

4.3.1. Fatores que influenciam a gestão de portfólio e alocação de recursos

Este tópico apresenta quais são os principais fatores que influenciam a gestão do portfólio e, conseqüentemente, a alocação de recursos. De acordo com os dados coletados via questionário e entrevista, constatou-se que há vários fatores inter-relacionados, no entanto, serão apresentados os fatores citados numa frequência mais significativa. No Quadro 12 é

possível identificar o fator, a fonte de dados na qual o fator foi mais enfatizado e a confirmação do fator pela fonte de dados oposta.

Quadro 12 – Fatores que influenciam a gestão de portfólio e alocação de recursos

Fator	Ênfase quanto ao fator	Confirmação do fator	Impacto
Definição e divulgação da estratégia	Questionário	Entrevista	Há exemplos do quanto a definição da estratégia contribui para a identificação do portfólio.
Determinação de prioridades	Ambos	Ambos	Há exemplos de obstáculos relativos ao estabelecimento de prioridades, e o impacto desta dificuldade é apresentado.
Acompanhamento e revisão do portfólio	Questionário	Entrevista	Há situações que apresentam esse fator e que explanam sobre o impacto de quando ele não é realizado.
Ferramentas para suportar a gestão do portfólio	Questionário	Entrevista	Foi identificada a dificuldade gerada pela falta de ferramenta para suportar a gestão de portfólio.
Visibilidade do <i>pool</i> de recursos	Ambos	Ambos	Foi relatado o desafio de lidar com a falta de visibilidade do <i>pool</i> de recursos, que está associada à falta de ferramenta apropriada para suportar esta gestão.
Atuação das pessoas	Ambos	Ambos	Há exemplos relativos ao diferencial do trabalho de pessoas com conhecimento, experiência e comprometimento, facilitando a gestão do portfólio.
Patrocínio da alta administração	Ambos	Ambos	Há exemplos do impacto positivo gerado por esse fator em alguns âmbitos da organização.
Estrutura organizacional e abordagem funcional	Ambos	Ambos	Foi identificada certa dificuldade quanto à estrutura da empresa e quanto à postura funcional da gestão.

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa maneira, os dados sobre os fatores apresentados no Quadro 12 mostraram que:

- a explicitação da estratégia organizacional contribui para a definição da carteira de projetos, sinalizando alinhamento estratégico;
- a definição de prioridades dos projetos e das demandas sem critérios estabelecidos ou transparentes tem como consequência o compartilhamento de recursos em várias iniciativas, perda de foco, insatisfação da equipe, riscos na tomada de decisão e comprometimento de resultados;
- a avaliação periódica do portfólio possibilita revisão ou confirmação de alinhamento e priorização, gestão do desempenho de componentes, tomada de decisão e estabelecimento de compromissos;

- a falta de ferramentas adequadas para gestão do portfólio compromete a agilidade na tomada de decisão e causa desestímulo para as equipes;
- a visibilidade do *pool* de recursos facilita a gestão de alocação, pois oferece meios para a organização identificar de onde os recursos podem sair, para conhecer a alocação atual e a disponibilidade futura. Além disso, de acordo com o porte da organização, há necessidade do suporte de ferramentas para agilizar esse processo;
- o conhecimento, a experiência e o comprometimento dos diversos papéis que contribuem para os projetos e portfólios da organização e dos setores são fatores que facilitam a gestão de portfólio;
- o patrocínio e o comprometimento dos executivos facilitam a gestão de portfólio, pois exercem influência sobre as equipes, promovem o uso de procedimentos e facilitam a tomada de decisão;
- a abordagem funcional da estrutura da organização dificulta a gestão de alocação, devido à falta de governança sobre os recursos, levando à dependência de processos e negociações de muitas áreas, tornando a tomada de decisão distribuída, representando um risco para os projetos e, consequentemente, para o portfólio.

4.3.2. Descrição da influência dos fatores identificados

Este tópico apresenta a influência exercida pelos fatores identificados no Quadro 12 na gestão do portfólio e, consequentemente, na alocação de recursos em projetos. O primeiro fator está relacionado à definição e divulgação do planejamento estratégico. Na organização pesquisada, os direcionadores estratégicos são determinados pelos principais executivos da empresa. O Escritório de Projetos Corporativo (EPC) oferece um apoio à alta administração, no sentido de viabilizar a execução do processo de gestão estratégica, com a utilização de técnicas para apoiar na identificação dos componentes estratégicos da organização, relativos aos objetivos e metas. Após a identificação desses componentes, o EPC facilita a identificação do conjunto de projetos estratégicos, ou seja, dos projetos que contribuem diretamente para objetivos e metas estratégicos, conforme relata E1.

Após a diretoria definir a visão do mais alto nível do planejamento, seus objetivos e direcionadores, o Escritório facilita, normalmente num evento, o detalhamento destes direcionadores em projetos. [...] A gente tá ali fazendo o planejamento estratégico e de repente tá definindo projeto. Não são coisas estanques nem que brigam entre si, mas acontece de uma forma natural para todos. (ENTREVISTADO 1)

Com a divulgação do material do plano estratégico, os setores realizam análises de como podem contribuir com o mesmo, conforme indica E3:

Uma coisa muito bacana é que nesse ano, além do planejamento estratégico da empresa, nós fizemos um planejamento setorial onde o foco foi muito o planejamento estratégico. [...] A gente teve um olhar muito crítico mesmo, olhando o planejamento estratégico, trazendo o que foi definido lá, muitas vezes consultando, inclusive, reuniões que foram realizadas no planejamento estratégico, onde foram gerados diversos documentos para a gente poder se basear. (ENTREVISTADO 3)

A consequência da utilização do material do planejamento estratégico para definição do plano setorial, conforme relata E3, é a existência de vínculo dos projetos e demais iniciativas com o plano estratégico:

[...] o planejamento estratégico é o principal artefato que a gente usa pra poder gerar esses projetos [...] Acaba que dentro da unidade se desdobra em diversas outras ações, porque há uma tendência para isso. (ENTREVISTADO 3)

Após essas explanações, percebe-se que a explicitação da estratégia organizacional contribui para definição da carteira de projetos, sinalizando alinhamento estratégico. Cabe ressaltar que 72% dos respondentes da amostra que participaram da coleta de dados via questionário confirmaram, seja parcialmente ou totalmente, que os objetivos e as metas de seu âmbito de atuação são definidos explicitamente e 77% informou que o planejamento da empresa e de suas unidades influenciam na definição do portfólio em seus âmbitos de atuação.

Quanto ao próximo fator, foi identificado que existem setores que contam com um processo de alinhamento entre a estratégia e os projetos mais estruturado, utilizando critérios de pontuação dos componentes, conforme explica E4:

Se eu [superintendência], estou aqui tocando um projeto que é estratégico para a [empresa], ele tem pontuação máxima de estratégico para a [superintendência], tem esse alinhamento. (ENTREVISTADO 4)

Há outros setores que não contam com o apoio de atividades muito estruturadas ou rigorosas para alinhamento e definição do portfólio, conforme relata E3:

A gestão do portfólio; de definir realmente a necessidade; se o custo justifica; a questão da seleção, categorização, priorização... Isso hoje não é feito de maneira didática e processual. Se é feito, é feito de maneira espontânea.

A falta de definição e execução de um processo adequado para alinhamento do portfólio aos objetivos que se dispõem a atender, dificulta o estabelecimento de prioridades, e a consequência disso pode ser prejudicial para a organização de várias maneiras. O E3 comenta sobre esse cenário.

Hoje a gente está passando por um momento não muito bom. Tudo tem uma urgência extrema [...]. Então a gente sente um pouco de dificuldade, isso é fato, de priorizar melhor todas essas ações e projetos. A gente percebe hoje que temos muita coisa pra fazer num curto espaço de tempo e tudo é urgente [...] muitas das vezes a prioridade é zero pra tudo.
[...] Muitas vezes [as pessoas] priorizam [os projetos] dentro daquela reunião de planejamento e define quais são, mas não há uma sequência. A priorização deve ser constante, no meu modo de entender. (ENTREVISTADO 3)

O E2 comenta sobre a maneira que convive com a dificuldade de estabelecimento de prioridades. Ele explicita que além da priorização relativa a projetos de um mesmo cliente, o principal obstáculo está no momento em que é preciso priorizar projetos de clientes diferentes.

Isso [definir prioridade] é um problema muito sério, é meio complicado. Primeiro que [a superintendência] não define prioridade. As demandas das solicitações de serviço vêm das Unidades de Relacionamento com os Clientes, que são demandadas pelos clientes. A gente pede para o gestor de negócio, que é o gestor de projeto na unidade de relacionamento com cliente, fazer a priorização. Então a gente coloca o número de demandas e informamos que precisamos priorizá-las junto com o cliente, mas há certos problemas, como priorizar entre clientes; então fica mais complicado. (ENTREVISTADO 2)

E3 relata que a dificuldade de atuar com prioridade alta para muitas iniciativas em paralelo impacta, inclusive, na atuação dos gestores.

[...] muitas vezes o gerente vai muito para o operacional porque ele tem que colocar a mão na massa porque senão não consegue resolver, e é preciso entregar as coisas. (ENTREVISTADO 3)

E4, que atua em área de relacionamento com o cliente, relata como ocorrem as negociações em momentos de necessidade de priorização de projetos ou demandas, quando há falta de recursos suficientes para alocação em todas as iniciativas.

[...] eu não conheço objetivamente a capacidade instalada dessas áreas executoras. Então eu não posso prever de antemão que, por exemplo, já tem duas demandas tratando do mesmo assunto e se eu entrar com um projeto não irá sair. Isso é a área dona do recurso que me retorna. Então essa é uma análise deles; de conhecer a capacidade instalada deles e saber até quanto que eles podem absorver ao mesmo tempo de serviços naquela determinada área de conhecimento. Isso eu não tenho. Então, quando no início de uma demanda, eu repasso um projeto para eles estimarem, caso eles não consigam fazer naquela expectativa, eles vão me retornar e vão me sugerir uma mudança de planos ou então vão me perguntar o que eles devem parar.[...] “Olha, eu não dou conta porque eu já estou com esses dois projetos que já estão em andamento. Você quer que eu pare para fazer esse ou esse terceiro fica aqui em *backlog* e eu o faço em seguida para eu terminar estes que eu já estou fazendo?”. Quando eles devolvem isso para a gente, a gente devolve isso para o cliente. Dependendo da situação, dependendo do marco de negócio, da criticidade daquele prazo, pode ser que entre em negociação de colocar mais recurso ou mudar para outra equipe. Isso acontece com a área de desenvolvimento frequentemente. [...] O que a gente faz é influenciar as áreas e solicitar reuniões com as gerências destas áreas donas dos recursos executores, pedindo a alocação prioritária de determinado recurso para determinado projeto ou demanda. Mas eu não tenho poder de decisão. Eu vou entrar ainda numa negociação com a área dona do recurso. (ENTREVISTADO 4)

O E5, que atua em um EPD, informa como ocorre a definição de prioridade em seu âmbito de atuação.

Quem define isso é o Escritório de Projetos Setorial, então quando gera algum tipo de conflito do que é mais prioritário a gente interage com eles, inclusive aconteceu agora de manhã isso... Para a gente saber: “Olha, eu tenho esses três sistemas aqui pra fazer, mas só vou conseguir fazer dois. Diga pra mim qual é o mais prioritário já que você que tem a visão de tudo”. Então a gente interage com essa área para que eles façam essa definição. Essa é uma ligação. Não tem nenhum processo, ou automatização de sistema ou forma de fazer isso, senão uma ligação telefônica para colocar as situações, e aí a gente toma a decisão em conjunto. (ENTREVISTADO 5)

Uma consequência da falta de priorização é o compartilhamento de recursos entre várias iniciativas, conforme indica E3, explicitando uma situação de quando um novo projeto vai ser criado.

[...] na maioria das vezes, a gente consegue alocar as pessoas [em um novo projeto], mesmo concorrendo com uma série de outras atividades que elas estão executando. E as pessoas estão reclamando muito disso, porque as pessoas estão 5% ali, 30% aqui... E quando você vai ver a pessoa está super alocada. Então a pessoa vai se dedicando e vai ajudando na medida do possível. (ENTREVISTADO 3)

Outra situação relatada por E3 é de quando são formados grupos de apoio aos projetos, nos quais as equipes de vários setores se unem para atuar em um novo projeto por uma parte do seu tempo, com a premissa de que o trabalho no projeto seria sem prejuízo às atividades atuais que já realizam. O relato é de que, na prática, a sobrecarga de trabalho e a falta de estabelecimento de prioridade quanto à alocação dessas pessoas tem prejudicado os resultados.

[...] vamos tentar aqui fazer uma autocrítica. Se a pessoa executa as atividades do grupo de alta complexidade, de alguma forma, ela vai trazer prejuízo para as outras atividades que ela está executando porque [a participação em um grupo] demanda tempo e é complexo. Eu acho que isso realmente precisa ser revisto porque acontece que a gente prioriza uma série de coisas, tudo é urgente, tudo é para ontem, mas a gente esquece que nós temos uma quantidade limitada de recursos e que nós temos prazos acordados com uma série de outras coisas. Aí a gente não consegue entregar nada direto, acho que tudo fica um pouco pela metade. (ENTREVISTADO 3)

Dessa maneira, é perceptível que a falta de um procedimento criterioso de priorização pode acarretar em priorizações pouco formais, com baixa fundamentação e baixo alinhamento com os principais objetivos da organização ou do setor, comprometendo a alocação que poderia estar sendo direcionada para o que é mais importante. Logo, nota-se que a definição de prioridades dos projetos e das demandas sem critérios estabelecidos ou transparentes tem como consequência o compartilhamento de recursos em várias iniciativas, perda de foco, insatisfação da equipe, riscos na tomada de decisão e comprometimento de resultados.

Situações semelhantes ocorrem em outros setores, pois, segundo os dados coletados via questionário, 49% da amostra concorda, de maneira parcial ou total, que os critérios de priorização dos projetos são definidos de maneira transparente e em conjunto com todas as partes interessadas. Pelo que alguns dos relatos indicam, as prováveis causas da ausência de critérios explícitos estão relacionadas à falta ou inadequação de um processo de alinhamento de portfólio ou dificuldade em seguir um procedimento existente.

No que diz respeito ao próximo fator de destaque identificado, E1 relata que em seu âmbito de atuação é realizado o monitoramento e controle do portfólio, no qual informações sobre os projetos, objetivos e metas são coletadas para subsidiar reuniões e tomada de decisão dos principais papéis e executivos envolvidos com os elementos estratégicos.

[...] [nestas reuniões], discute-se como colocar o projeto dentro do planejamento, o que precisa ser feito de ajuda, quais são os maiores riscos, e aí se define um conjunto

de ações corretivas que são registradas em atas e firmadas entre todos os participantes. (ENTREVISTADO 1)

E3 destaca que um dos benefícios dessas reuniões de acompanhamento de portfólio estratégico é a verificação quanto à continuidade de contribuição dos projetos para os objetivos e metas estratégicos, a revisão de priorização e tomada de decisão sobre os componentes de um portfólio. Ele acrescenta que não conhece procedimentos similares em outros setores.

Muitas vezes eu priorizo dentro daquela reunião de planejamento e eu defino quais são [as prioridades], mas não há uma sequência. A priorização deve ser constante, no meu modo de entender. É exatamente esse ciclo de realinhamento que não tem. Existe, de certa forma, no âmbito estratégico, mas no âmbito da unidade em si a gente ainda não viu. (ENTREVISTADO 3)

No que se refere aos dados coletados via questionário que estão relacionados a esse assunto, há uma indicação de que 67% da amostra concorda, de maneira parcial ou total, que a tomada de decisão sobre o portfólio ocorre no nível hierárquico adequado. Porém, apenas para 51% da amostra, a frequência de tomada de decisões é adequada. Para uma quantidade menor ainda, de 44% dos respondentes, a gestão do desempenho do portfólio é adequada. Assim, é possível considerar que a tomada de decisão sobre o portfólio parece envolver os principais papéis que deveria, porém a frequência das decisões não está suficientemente adequada, e esta pode ser uma das condições que levam à dificuldade de gerenciar o desempenho do portfólio. É possível considerar que os relatos anteriores, dos entrevistados E1 e E5, podem ser vistos como um esclarecimento dos percentuais apresentados.

Dessa maneira, observa-se que a avaliação periódica do portfólio possibilita revisão ou confirmação de alinhamento, priorização, gestão do desempenho de componentes, tomada de decisão e estabelecimento de compromissos. Na verdade, esse é um fator que está, de certa forma, relacionado com o anterior, porém aqui o destaque diz respeito a revisão do portfólio sempre que necessário, uma vez que, no que se refere ao alinhamento e à priorização, realizá-los por uma única vez pode não ser suficiente, frente à dinâmica do cenário.

Antes de apresentar o próximo fator, vale ressaltar que existe uma característica da empresa que pode representar um certo impacto na flexibilidade relacionada ao portfólio, mas que não reduz a necessidade de realizar uma gestão adequada da carteira de projetos para subsidiar e,

inclusive, influenciar as decisões de âmbitos interno e externo à organização, conforme destaca o E4.

[...] como os nossos projetos são de clientes externos, eu não tenho o poder de negar um projeto. [...] uma vez que a empresa foi feita para atender [...] o governo, então o que eles disserem que tem necessidade, nós vamos fazer. Mas de qualquer forma, essas análises de custo benefício, de investimento, são coisas que a gente pode evoluir no futuro para ver os riscos dos portfólios dos clientes. Até para a gente pode tomar alguma decisão de influenciar o fornecedor interno de que aloque recursos mais experientes em alguns projetos e menos em outros. (ENTREVISTADO 4)

As organizações do setor público existem para atender as necessidades da sociedade e da própria administração pública (CARNEIRO, 2012), e mesmo que nem todos os projetos de uma organização reflitam, obrigatoriamente, a estratégia, como os operacionais, de infraestrutura e manutenção (REGO, 2012), os recursos públicos são limitados e precisam ser bem aproveitados. Nesse sentido, segundo Dinsmore e Brewin (2009), a gestão de portfólio proporciona benefícios tais como conclusão de produtos com maior agilidade, aumento significativo no número de projetos finalizados com os mesmos recursos, redução da duração dos projetos e aumento no índice de sucesso.

Os próximos dois fatores estão relacionados a ferramentas e, segundo os dados coletados na pesquisa, impactam na gestão do portfólio e na gestão do *pool* de recursos. A organização está utilizando uma ferramenta para gestão de indicadores que tem facilitado a coleta de informações, conforme relata E2:

A gente tem essa ferramenta que eu falei, de indicadores. É onde a gente tem a visibilidade [de] duas ferramentas de gestão de desenvolvimento [...], que consolida as informações; a gente tem quantidades de solicitações de serviço [demandas da unidade de relacionamento com cliente] e de projetos por mês, por departamento, por equipe, da [superintendência] toda. Tem várias informações lá. A gente tem informação de apropriação dos recursos. (ENTREVISTADO 2)

E5 também comenta sobre essa ferramenta, da qual obtém informações para subsidiar as reuniões de acompanhamento dos projetos do departamento.

[...] E existe também uma ferramenta de indicadores; lá eu consigo ver de uma forma mais estruturada, consigo aplicar um conjunto de filtros para poder saber de um determinado projeto ou de um conjunto de projetos ou de uma equipe ou do departamento como um todo; eu consigo ter esse tipo de visão. (ENTREVISTADO 5)

Além da ferramenta de indicadores, o E5 informa que a ferramenta de apoio ao desenvolvimento também oferece recursos interessantes. Segundo ele, o sistema encontra-se em fase de implantação na empresa.

Acredito que com o advento da ferramenta de gestão do desenvolvimento, a gente já está há mais ou menos um ano usando essa ferramenta integrada, facilitou muito a apresentação das informações. Como tudo é “linkado”, agora a rastreabilidade facilita muito conseguir qualquer tipo de informação. Antes quando eu usava o sistema de gestão de informações, tinham informações que estavam neste sistema e outras que estavam na ferramenta de *bugtracking*, outros que estavam na ferramenta de testes, e outras na ferramenta de cronograma ... E essa desconexão às vezes atrapalhava. Agora, como na ferramenta de gestão do desenvolvimento tudo é integrado, fica mais rápido de obter informação e de colaborar também. A ferramenta tem um apelo colaborativo muito grande, por exemplo, se eu quisesse te incluir em alguma coisa bastaria digitar teu nome igual acontece no Facebook e ele faria um link pra você. [...] Ela ainda está em fase de implantação. Nem todos os departamentos conseguiram migrar todos os sistemas para a ferramenta de gestão do desenvolvimento. Alguns ainda usam sistema de gestão de informações e os outros sistemas. (ENTREVISTADO 5)

Foi observado, nas entrevistas, que estas duas ferramentas, de indicadores e de suporte ao desenvolvimento, estão facilitando a gestão do portfólio no âmbito de atuação dos entrevistados. Entretanto, segundo os dados do questionário, a maioria dos respondentes acredita que faltam ferramentas adequadas para suportar a gestão do portfólio. Analisando os relatos anteriores, é possível interpretar que isso pode ter ocorrido porque a ferramenta de suporte ao desenvolvimento encontra-se em fase de implantação e, por esse motivo, ainda não disponibilizou os recursos esperados para todas as equipes.

Houve também alguns relatos sobre a dificuldade de gerenciar o portfólio sem uma ferramenta apropriada. E4 explana que elaborou uma planilha em seu âmbito de atuação para apoiar as decisões de seus superiores, uma vez que a ferramenta corporativa da organização não atende adequadamente as necessidades de gestão que a área possui.

Eu tenho uma gerência superior, uma gerência sênior, que necessita de informações executivas de portfólio que a ferramenta corporativa atual da empresa não dá. Então a gente tem que criar. Tudo isso que te falei é controle em paralelo que a [superintendência] tem que não é subsidiado por uma ferramenta específica para isso. O escritório setorial da [superintendência] tem que estudar, tem que criar, bolar, mandar para a aprovação da superintendente... Isso não é uma coisa corporativa. (ENTREVISTADO 4)

A ferramenta que irá suportar o gerenciamento de projetos e de portfólio da empresa foi recentemente adquirida e está em fase de implantação, segundo E1. Ele comenta sobre a dificuldade da empresa, relacionada à falta de agilidade para obtenção de informações sobre

os projetos e o portfólio, e relata sobre o desestímulo que a ausência ou inadequação de ferramentas pode causar nas equipes.

Na parte de dificuldade, eu acho que a gente sofreu muito com a falta de uma ferramenta moderna, porque por mais que você invista no processo, existe uma expectativa hoje, principalmente numa empresa de TI, de você ter agilidade, de você ter as coisas fáceis, públicas, online e o nosso ferramental não ajuda nisso e eu acho que isto é um desestímulo também para as pessoas. Com a aquisição da nova ferramenta [de gestão de projetos e portfólio] a expectativa é que ano que vem, a gente gastando energia na implantação neste ano, a gente possa avançar mais em vários assuntos, como também portfólio. (ENTREVISTADO 1)

O E3 comenta sobre as expectativas com relação a essa ferramenta de gestão de projetos e de portfólio.

A gente adquiriu recentemente uma ferramenta de gerenciamento de portfólio e projetos... Imagino que isso tudo vá contribuir para a gente melhorar cada vez mais essa questão de gerenciamento de portfólio. (ENTREVISTADO 3)

Logo, apesar de dois entrevistados citarem ferramentas que estão facilitando a gestão do portfólio e projetos, há outros relatos que indicam, juntamente com os dados coletados via questionário, que faltam ferramentas adequadas para gestão do portfólio, e isto compromete a agilidade na tomada de decisão e causa desestímulo para as equipes.

No que diz respeito à gestão de *pool* de recursos, uma quantidade considerável da amostra e dos entrevistados apontou dificuldades relacionadas à obtenção de informações sobre a alocação dos recursos nos projetos, que está associada à ausência de um sistema para suportar esse processo. O E5 informou que, por enquanto, a funcionalidade de apoio à alocação de recursos não está priorizada para implementação na ferramenta de gestão do desenvolvimento.

No momento, ele ainda não suporta. Existem já alguns pleitos para que seja desenvolvido algo desse tipo, mas ainda não é prioridade. (ENTREVISTADO 5)

Atualmente, nas equipes de desenvolvimento, a gestão do *pool* de recursos humanos é realizada com apoio de um mapa, em uma planilha, conforme relata E2:

Esse mapa em si, fica numa planilha mesmo (ENTREVISTADO 2).

E5 comenta sobre a maneira de elaboração do mapa, que considera as informações sobre a alocação mensal.

Ele é feito sempre referente ao passado. Ele é feito até o quinto dia útil do mês, em relação ao mês que já se passou. (ENTREVISTADO 5)

E2 também comenta sobre o procedimento de elaboração do mapa, referente à alocação de pessoas e licenças de software. Segundo ele, os departamentos encaminham estes dados para o Escritório de Projetos Setorial realizar uma consolidação dos mesmos de acordo com a visão que se pretende obter.

[...] Ele é a nível de cliente, unidade de relacionamento com cliente e serviços. A gente indica o recurso que está mais alocado naquele serviço. Na verdade, o recurso da [superintendência] pode estar com várias atribuições, não necessariamente atendendo um único sistema, pois ele pode estar alocado a mais de um. A gente estipula no mapa que a gente vai colocar o recurso no sistema que ele está atendendo mais. E aí vamos colocando esse mapeamento de todos os sistemas que a [superintendência] atende por unidade de relacionamento com cliente, e tem a visão por departamento também. [...]

Tem a parte de recursos com licença, ociosos, que não estão com nenhum serviço... Essas atividades a gente realiza, para a gente enxergar a quantidade de licenças que não estão alocadas em nada. Para ter esse controle também.

[...] Atrapalha muito ter que tirar essa informação de forma manual, pois os departamentos precisam levantar as informações e a gente precisa consolidar aqui. (ENTREVISTADO 2)

E3 comenta que a falta de visibilidade adequada dos ativos dificulta as decisões sobre os projetos.

[...] eu acho que na [empresa] ainda falta uma visualização melhor de todos os ativos que eu posso levar em consideração para saber se eu devo ou não ir à frente com aquele projeto. Ainda falta esse tipo de acesso. (ENTREVISTADO 3)

No que diz respeito à alocação futura das equipes, no sentido de apoiar a verificação da disponibilidade das pessoas para alocação em novos projetos, E2 relata:

Outra coisa que a gente quer tirar, automaticamente (de uma ferramenta), está relacionada à gestão dos recursos. A gente não tem muita visão de alocação futura, para saber até quando um recurso estará alocado. A gente não tem essa visão. Vamos tentar depois ter uma visão mais automática para isso. (ENTREVISTADO 2)

E5 informa como contorna essa dificuldade:

Para a disponibilidade futura, a gente usava uma ferramenta, mas devido à usabilidade da ferramenta, ela não está sendo usada. Então, quanto à disponibilidade futura, a gente está sem essa informação a nível de sistema. A gente controla localmente num XMind, num FreeMind, alguma coisa assim, para que a gente consiga plotar as pessoas e ter uma previsão de alocação de cada uma. Mas é uma coisa meio artesanal, não é sistêmica. (ENTREVISTADO 5)

No momento de negociação de alocação das equipes em novos projetos, o E2 informa como consegue obter informação sobre os recursos disponíveis:

Aí a gente faz de forma manual mesmo, saindo, conversando com os departamentos, sondando... Estamos sem ferramenta para ter essa visão. (ENTREVISTADO 2)

E3 relata que para identificar recursos para um novo projeto, precisa realizar reuniões presenciais ou por vídeo conferência, uma vez que há pessoas da superintendência em diferentes localidades do país.

Geralmente, há uma reunião que pode ser informal ou uma videoconferência. Encaminhamos um e-mail para todos os nossos departamentos que estão vinculados diretamente à superintendência, explicamos a razão, a finalidade daquele projeto e perguntamos se eles têm alguém que pode fazer parte; de acordo com determinados perfis, obviamente. (ENTREVISTADO 3)

De acordo com os dados coletados via questionário, 31% da amostra concordou parcialmente que possui visibilidade adequada das informações sobre alocação, e ninguém concordou totalmente com a afirmação. Logo, nota-se que o cenário apresentado pelos entrevistados reflete uma dificuldade enfrentada por muitas áreas da organização. Assim, foi identificado que, apesar de não possuírem a visibilidade do *pool* de recursos de maneira apropriada, este tipo de informação pode facilitar a gestão de alocação, porque oferece meios para a organização identificar de onde os recursos podem sair, para conhecer a alocação atual e a disponibilidade futura. Além disso, é perceptível que, devido ao porte da organização, faz-se necessário o uso de ferramentas para agilizar esse processo.

Um outro fator identificado, que influencia a gestão de portfólio, está relacionado à perspectiva de pessoas, e abrange o conhecimento, experiência e comprometimento dos diversos papéis que contribuem para os projetos e portfólios da organização e dos setores.

No que diz respeito às equipes de projetos, foi identificado que conhecimento e experiência das pessoas que se envolvem nas iniciativas da organização é um diferencial, seja conhecimento do negócio, dos sistemas, das tecnologias utilizadas ou de gerenciamento. Além disso, o comprometimento das equipes também foi destacado.

E1 comenta sobre os benefícios alcançados correspondentes ao trabalho de uma equipe com conhecimento e experiência em gestão de projetos, que atua também na viabilização do planejamento estratégico.

Eu acho que este cenário em que o escritório conduz o planejamento estratégico e as funções tradicionais de escritório de projetos, possibilitou muita coisa interessante, porque a gente trouxe esta visão de projetos para dentro do planejamento de uma forma mais firme, dando um pouco mais de objetividade, com mais foco em resultado, diminuindo um pouco a abstração e diminuindo até um certo relaxamento do plano definido, mas não muito acompanhado. A gente acabou com esta visão só da gestão de projetos, aumentando os resultados do planejamento. E aí quando estas duas coisas ficaram juntas, a gestão de portfólio, pelo menos neste nível que a gente faz, que eu reforço que não é um nível maduro, mas que acontece na prática, ele é quase natural e as pessoas acabam esperando ele com naturalidade. (ENTREVISTADO 1)

E3 comenta sobre o comprometimento e a colaboração das equipes, inclusive em cenários adversos, quando ocorre compartilhamento de recursos em várias iniciativas diferentes.

Já vi muitos outros projetos da [superintendência, que necessita de pessoas de outras áreas] sendo [negociados] (...). Então aquele indivíduo participa, e participa muitas vezes ativamente, corresponde, corre atrás, ajuda. A [superintendência] tem uma característica um pouco diferente das outras unidades da empresa, onde a gente está muito acostumado a trabalhar de uma maneira matricial. (ENTREVISTADO 3)

E4 comenta sobre o bom desempenho e engajamento da equipe do Escritório de Projetos no qual atua, que facilita a gestão de portfólio em seu âmbito de atuação.

Uma coisa que facilita [a gestão de portfólio] é a equipe de escritórios de projetos que a [superintendência] tem hoje. São quatro pessoas. Não somos dedicados a escritório de projetos, porque a equipe assume outras ações que não são aquelas definidas no Sistema de Gerenciamento de Estratégia e projetos da empresa; nós fazemos outras coisas também. Mas é uma equipe de quatro pessoas que atualmente é engajada com o assunto e tem um desempenho bom. Isso é outra coisa que facilita bastante. (ENTREVISTADO 4)

E3 comenta sobre a relação entre processos e pessoas, destacando a importância da atuação das mesmas:

Às vezes as pessoas depositam tanta confiança no processo, mas ele por si só não faz nada sozinho, precisa de pessoas (ENTREVISTADO 3).

E1 reforça esse raciocínio, ao explicar sobre o valor que alguns executivos agregam para tomada de decisões referentes ao portfólio.

Eu, particularmente, vejo que o segredo não tá na sofisticação de técnicas, porque a gente já explorou várias formas de se fazer, inclusive nos apoiando em referências como o Padrão de Portfólio do PMI, e algumas outras coisas mais simples, e acaba

que, pelo menos na minha experiência, o mais importante é ter as pessoas certas na discussão, mais do que a técnica, por exemplo. Um simples *brainstorming* tem sido capaz de resolver o problema, quando as pessoas certas estão lá. (ENTREVISTADO 1)

E4 comenta também sobre outro papel que facilita a gestão de portfólio em seu âmbito de atuação, que é do cliente, que possui maturidade em gestão de projetos.

[...] outra coisa que facilita a gestão de portfólio é que um dos nossos clientes também é maduro na questão de gestão de projetos. Então ele tem um planejamento estratégico e todo ano ele me passa quais são os projetos estratégicos e quais que nos envolve. Então ele já me manda uma expectativa e eu já consigo me preparar. (ENTREVISTADO 4)

Logo, foi observado que o conhecimento, a experiência, colaboração e comprometimento dos diversos papéis que contribuem para os projetos e portfólios da organização e dos setores são fatores que facilitam a gestão do portfólio.

Um outro fator identificado por meio dos dados do questionário e comprovado nas entrevistas está relacionado ao patrocínio. Apesar de apenas 39% da amostra concordar, de alguma maneira, que ele exista em seus âmbitos de atuação, ele foi considerado um fator relevante para facilitar a gestão de portfólio. Do ponto de vista de um Escritório de Projetos Setorial que possui patrocínio, este é um dos fatores que mais contribui para a gestão de portfólio na superintendência, pois a superintendente do setor reconhece os benefícios e ajuda os demais gestores a compreenderem a importância do tema, conforme relata E4.

Uma coisa que facilita a gestão de portfólio, com certeza, é a maturidade da superintendente. Ela é uma PMP [*Project Management Professional*] há muitos anos e ela gosta de trabalhar com processos e organiza a superintendência dessa forma. Então ela entende a importância, ela vê o ganho de ter uma visão de projetos organizada, com relatórios executivos para ela. Então isso com certeza facilita muito, porque se não tivesse o patrocínio dela, o escritório sozinho não iria conseguir simplesmente vender para todos os gestores da superintendência a importância disso tudo. A posição dela é fundamental. (ENTREVISTADO 4)

E1 também comenta sobre o envolvimento cada vez maior da alta administração nas reuniões de monitoramento e controle do planejamento estratégico e do portfólio estratégico, sinalizando o comprometimento desses executivos em seguir procedimentos existentes e com a tomada de decisão em fórum específico.

Umas das fronteiras que eu acho que já conseguimos ultrapassar é a alocação das principais partes: o gestor, o patrocinador e o supervisor funcional. Isso no passado era muito difícil e hoje já está bem natural. (ENTREVISTADO 1)

Assim, nota-se que o patrocínio ou o comprometimento dos executivos facilita a gestão de portfólio, pois exerce influência sobre as equipes, promove o uso de procedimentos e facilita a tomada de decisão.

No que diz respeito à estrutura organizacional com abordagem funcional, foi constatado que ela representa uma dificuldade para gestão de alocação de recursos, impactando na gestão do portfólio. E1 relata sua opinião sobre esse tema, ao ser questionado sobre o principal fator que dificulta a gestão de alocação.

Esta é uma coisa que a gente está, na minha visão, com muita dificuldade. É uma coisa complicada, complexa. Os projetos sofrem muito com este assunto porque o *modus operandi* da empresa ainda é muito funcional. (ENTREVISTADO 1)

Da perspectiva de uma área de atendimento ao cliente, E4 explana sobre a falta de governança do gestor de projetos sobre os recursos, uma vez que os recursos humanos e de infraestrutura dos projetos estão sob responsabilidade de outras superintendências da empresa. Logo, o gestor de projeto perde a governabilidade e autonomia de decisão sobre os recursos alocados.

Eu posso dizer que a equipe do projeto é a equipe de integração que está na unidade de relacionamento com cliente “mais” todo mundo que executa; todo mundo que entrega produto pra mim, que envolve: desenvolvimento e área de infraestrutura (centro de dados e equipe de rede...). Isso tudo é equipe do projeto, só que é como se eu terceirizasse esses pacotes de trabalho, que não são da gestão, para outras empresas, pois eu não tenho governança sobre essa alocação de recursos desses pacotes, que são as outras áreas que fazem.

Então eu posso dizer que é tudo equipe do projeto realmente, mas o gestor de projeto não tem governança sobre essa alocação. Ele abre uma ordem de serviço como se fosse para um terceiro, esse terceiro faz uma estimativa; diz se pode atender ou não, faz sugestão de mudanças e devolve. Eu dependo muito da capacidade do meu fornecedor interno que eu desconheço qual é. [...] Então a gente não tem governança; não tem poder de decisão (ENTREVISTADO 4)

Dessa maneira, o gestor de um projeto precisa negociar com muitas partes interessadas para conseguir alocar os recursos que o projeto necessita, conforme relato do E1.

O gestor de projeto acaba tendo que se sujeitar a processos muito específicos de cada área de alocação de recursos, então se eu preciso de desenvolvedor, eu tenho que participar de um processo de alocação da área de desenvolvimento que muitas vezes declara que o gestor de projeto não deve nem saber quantos recursos estão alocados. Na parte de infraestrutura o gestor nem consegue alocar pessoas, ele só consegue abrir demandas, que voltam ou não resolvidas dentro de um prazo que ele tentou combinar.

Então a visão funcional e a falta de uma abordagem mais única para alocação de recursos para projetos tem dificultado muito isso e acaba que o gestor só consegue alocar aqueles recursos que estão na própria área que ele se encontra. Esta acaba sendo a alocação mais fácil. Pelo mesmo motivo, o fator que facilita é o mesmo que dificulta, que é esta expressiva abordagem funcional. (ENTREVISTADO 1)

Como consequência dessa situação, conforme relata E1, este cenário oferece um risco para o andamento dos projetos.

Então, neste cenário, o espírito de se fazer uma gestão de projetos construindo um time, que compartilha a mesma visão e persegue o mesmo cronograma é muito complicado. (ENTREVISTADO 1)

Essa dificuldade de definir um time com o mesmo foco, é também relacionada ao compartilhamento dos recursos nas áreas que os gerenciam, conforme relata E4.

Demandas e projetos concorrem. [...] Então, por exemplo, há uma mudança na contabilidade de um sistema... São três pessoas que conhecem... Se vierem três projetos e três demandas ou um projeto e uma demanda para mexer no mesmo sistema, no mesmo lugar ou nicho, elas vão concorrer porque é o mesmo recurso. Então, esse controle de alocação, dos recursos executores é um outro problema que a gente tem. Não é de fato um problema, isso é a característica de como a empresa está organizada. (ENTREVISTADO 4)

Segundo E1, a alocação de recursos financeiros aos projetos é um pouco mais unificada dentro da organização, com um fluxo mais maduro e respeitado.

Quanto à questão financeira, o cenário é um pouco diferente. Você é capaz de passar por um processo um pouco mais unificado, do ponto de vista da empresa como um todo, de obtenção de dinheiro para aquisição, que é o gasto mais expressivo. Existe um processo corporativo onde você registra a necessidade de aquisição do seu projeto ou para um processo continuado, e isso tem um fluxo relativamente maduro de chegada até a diretoria para aprovação e consequente alocação do recurso para aquele projeto. Isto é pouco automatizado, mas eu diria que está num cenário melhor que o de alocação de pessoas, pelo fato da empresa como um todo já reconhecer esse fluxo e respeitá-lo em um certo nível. É mais raro você ter sucesso na alocação financeira e depois ter algum tipo de mudança. Isso acontece menos do que quando a gente fala de pessoas. (ENTREVISTADO 1)

Logo, devido à maneira como a empresa está organizada e devido à abordagem funcional para gerenciar a alocação de recursos, o gestor de projetos, de certa maneira, perde a garantia de que as pessoas estarão disponíveis no momento que necessita, conforme relata E1.

Às vezes você conseguiu alocar, mas de repente as pessoas sumiram, estão em outro projeto, ou foram atender um outro assunto. Na questão financeira isso é mais resolvido. (ENTREVISTADO 1)

Conforme relata E1, existe uma expectativa de que a ferramenta de gestão de projetos e portfólio, que está em fase de implantação, facilite a gestão de alocação dos recursos.

Há um interesse antigo nosso de tentar fazer algo mais sofisticado, principalmente na gestão de recursos alocados a projetos, pois existe pouca visibilidade e a tomada de decisão neste assunto é ruim, porque acaba sendo muito distribuída, e feita, muitas vezes, sem as informações necessárias e muito inclinada à questão funcional, à disputa de poder e espasmos de urgência. Então esse é um interesse antigo e esperamos que com a ferramenta nova a gente consiga viabilizar, não realizar isso, mas possibilitar que a gente retome esse esforço, que já tentamos algumas vezes no passado sem sucesso. (ENTREVISTADO 1)

É perceptível, portanto, que a abordagem funcional da estrutura da organização dificulta a gestão de alocação, devido à falta de governança sobre os recursos, levando à dependência de processos e negociações de muitas áreas, tornando a tomada de decisão distribuída, representando um risco para os projetos e, conseqüentemente, para o portfólio.

Após a identificação e relato de todos esses fatores que influenciam a gestão de portfólio e a gestão de alocação dos recursos da organização, será realizada uma análise comparativa ao referencial teórico, para verificar o que os principais autores citados neste estudo consideram a respeito dos impactos desses fatores nas organizações.

Com relação ao primeiro fator, que se refere à estratégia organizacional, foi constatado que a explicitação da estratégia organizacional contribui para a definição da carteira de projetos, sinalizando alinhamento estratégico. Cohen e Englund (2005) acreditam que, para apoiar a identificação dos projetos, os objetivos precisam estar claramente definidos. Logo, conforme relatos anteriores, foi apresentado que há clareza na definição da estratégia da organização e que ela influencia na definição de projetos em alguns setores. Entretanto, avaliando de outro ponto de vista, Cohen e Englund (2005) associam a explicitação da estratégia à garantia de que os projetos terão continuidade para atendimento das necessidades da estratégia da empresa, e acreditam que a consequência do alinhamento entre projetos e estratégia representa o foco nos projetos que são críticos e a eliminação dos projetos que contribuem pouco para a estratégia.

Na organização Beta, nota-se que, apesar de objetivos e metas estratégicas estarem explícitos, conforme identificado pela maioria da amostra, essa clareza não é suficiente, pelo menos em alguns setores, para manter um alinhamento entre os projetos e a estratégia, uma vez que, em alguns casos, não há um procedimento adequado que auxilie na definição do nível de alinhamento dos componentes aos objetivos. Dessa maneira, conforme relatos, tem sido difícil estabelecer as prioridades dos projetos de maneira fundamentada. Inclusive, para os projetos de clientes externos, sejam os mais operacionais, considerados manutenções, ou os projetos de maior porte, não houve relato de maneiras criteriosas de ordenar esses componentes para facilitar a alocação dos recursos e agilizar as entregas aos clientes.

Assim, identificou-se que a definição de prioridades de projetos e demandas sem critérios estabelecidos ou transparentes tem como consequência o compartilhamento de recursos em várias iniciativas, perda de foco, insatisfação da equipe, riscos na tomada de decisão e comprometimento de resultados. Desta maneira, esse foi o segundo fator identificado.

Uma vez que na organização não foram identificados procedimentos que poderiam ser realizados após o momento de priorização, tais como o balanceamento do portfólio e a autorização de iniciativas, a priorização, mesmo que informal, foi identificada como o passo que antecede o planejamento e execução dos projetos, conforme demonstrado nos relatos das entrevistas. Rothman (2009) destaca que a falta de uma priorização explícita implica nas priorizações que as pessoas fazem à medida que vão escolhendo os projetos nos quais irão atuar no dia a dia, e que isso pode não ter alinhamento com a opinião gerencial, e acaba encorajando as pessoas a trabalharem em muitos projetos, mas ao mesmo tempo em poucos, em termos de resultado. A menos que haja uma ordenação, há chance de mudanças constantes de prioridade, devido à dificuldade de decidir o que é mais importante, além da alocação das equipes em mais de um projeto ao mesmo tempo, caracterizando a multitarefa ou o compartilhamento de recursos. A multitarefa dificulta a conclusão de entregas e de projetos, e compromete a satisfação da equipe. Dessa maneira, de acordo com as considerações de Rothman (2009), percebe-se que este é mais um fator que influencia, neste caso de maneira negativa, a gestão de um portfólio.

O terceiro fator constatado na pesquisa está relacionado à revisão do portfólio. Foi identificado que a avaliação periódica do portfólio possibilita revisão ou confirmação de

alinhamento e priorização, gestão do desempenho de componentes, tomada de decisão e estabelecimento de compromissos. Apesar de não ser possível afirmar que essa situação ocorre na maioria dos setores da empresa, foi constatado que no âmbito no qual ela acontece, ela favorece a gestão do portfólio.

Stouffer e Rachlin (2003) *apud* Kerzner (2006) destacam a importância de avaliação do portfólio pela perspectiva do envolvimento da alta administração, pois declaram que esta é uma de suas principais responsabilidades e implica no acompanhamento de informações relacionadas a retorno sobre o investimento, análise de custo e benefício, valor agregado, lucratividade, alinhamento estratégico e conhecimento de impactos em clientes e tecnologia. Complementando a importância da participação da alta administração na avaliação de portfólio, Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) *apud* Soares (2007) acreditam que, para que a gestão de um portfólio seja adequada, as constantes mudanças que ocorrem no ambiente devem provocar reavaliação e modificações frequentes no portfólio, relativas a novas oportunidades de negócio ou ao dinamismo dos projetos e da empresa.

Dessa maneira, foi possível confirmar a relevância desse fator para uma gestão mais adequada do portfólio e mostrar, por meio dos relatos das entrevistas, situações onde este fator representa um benefício e as consequências de quando não ocorre adequadamente, comprometendo o desempenho do portfólio, entre outros aspectos citados.

No que diz respeito ao quarto fator, relacionado a ferramentas para suportar a gestão do portfólio como um todo, foi identificado que a falta de ferramentas adequadas para gestão do portfólio compromete a agilidade na tomada de decisão e causa desestímulo para as equipes.

Conforme destaca Almeida (2012), diante da quantidade excessiva de informações disponíveis nas organizações e da necessidade de obtenção de respostas rápidas para as mudanças que são frequentes, o processo decisório de uma organização precisa ser cada vez mais ágil e os executivos dependem de informações corretas e explícitas. Diante disto, as ferramentas *Project Portfolio Management* (PPM) podem proporcionar alguns benefícios para uma organização de TI, pois permitem a padronização e automação de processos e representam um repositório único, que permite consolidar informações e melhorar a visibilidade da gestão em um único painel, propiciando a construção de cenários e hipóteses para seleção do portfólio, entre outras funcionalidades.

Diante dessas informações, é possível identificar a relevância desse fator para aumentar a integração de informações e proporcionar agilidade na tomada de decisão.

No que diz respeito ao quinto fator, referente a gestão da alocação dos recursos, foi identificado que a visibilidade do *pool* de recursos facilita a gestão de alocação, pois oferece meios da organização identificar de onde os recursos podem sair e de conhecer a alocação atual e a disponibilidade futura. Além disso, devido ao porte da organização, necessita de ferramentas para agilizar este processo.

Kendall e Rollins (2003) consideram que a visibilidade do *pool* de recursos, que é uma maneira de organizar os recursos por tipo ou por habilidades em comum, ajuda na identificação de onde os recursos podem sair, facilitando a designação dos recursos aos componentes do portfólio e oferecendo condições para que a organização impossibilite a autorização de projetos sem um plano que dê visibilidade de recursos necessários.

Silveira (2012) afirma que a complexidade de controle dos recursos varia para cada organização e Makleff (2005) destaca que, por meio da utilização de *softwares*, é possível analisar os *trade offs* que envolvem os recursos, entre outras variáveis, facilitando as decisões sobre os projetos.

Dessa maneira, nota-se que a visibilidade do *pool* de recursos é importante para tomada de decisão sobre a melhor maneira de alocar os recursos nos componentes do portfólio. Para algumas organizações, como as de maior porte, o uso de ferramentas para apoiar esta gestão pode proporcionar análises mais sofisticadas.

Em complemento a esse cenário, não se pode perder de vista que as ferramentas dependem de pessoas para fornecimento de dados, portanto, conforme afirmam Kendall e Rollins (2003) e Bonhan (2005), o gestor de projeto é responsável por fornecer visibilidade sobre a alocação dos recursos. Além disso, conforme estes autores destacam, juntamente com Silveira (2012), o escritório de projetos também pode contribuir com a visibilidade, ao atuar com a gestão do *pool* de recursos, por meio da visão de alto nível. Assim, a relevância do fator identificado na pesquisa foi demonstrada.

O sexto fator de destaque constatado por meio das duas fontes de coleta de dados foi que o conhecimento, a experiência e o comprometimento dos diversos papéis que contribuem para os projetos e portfólios da organização e dos setores são fatores que facilitam a gestão do portfólio. Para a OGC (2011), a eficiência da gestão de portfólio depende de vários elementos, e não se restringe à utilização de técnicas variadas e atendimento de diversos princípios, pois o sucesso só pode ser alcançado com a contribuição das pessoas. O engajamento, o foco e o sentimento de estarem trabalhando todos juntos como um time são muito importantes para obtenção de bons resultados. A gestão do portfólio é guiada por essa energia organizacional, que está relacionada à abertura para mudanças, à cultura e ao comportamento orientados ao sucesso da empresa, e não de alguns indivíduos ou grupos. Para ampliar essa energia, é preciso que haja colaboração, comunicação proativa, incentivo à aprendizagem, clareza sobre expectativas, *feedbacks* e sistemas de recompensa e reconhecimento, encorajando os comportamentos desejados. Dessa maneira, é possível concluir que a aplicação bem-sucedida da gestão de portfólio depende intrinsecamente do envolvimento efetivo, contínuo e sistêmico dos colaboradores, em todos os níveis organizacionais, sem exceção (SAMPAIO, HERSZON, 2012). Assim, torna-se perceptível a influência desse fator para a gestão de portfólio.

O sétimo fator identificado na pesquisa foi de que o patrocínio e o comprometimento dos executivos facilita a gestão de portfólio, pois exerce influência sobre as equipes, promove o uso de procedimentos e facilita a tomada de decisão.

Patrocínio também está relacionado a compromisso e, segundo a OGC (2011), o compromisso visível e proativo da gestão sênior é identificado cada vez mais nas pesquisas de indústria e acadêmicas como sendo absolutamente essencial para gestão efetiva do portfólio. Quando os executivos reconhecem a relevância do tema, suas ações se tornam coerentes com o reconhecimento e isso provoca uma influência que é exercida em todos os níveis da empresa, pois, conforme destaca Belmiro (2012), é importante entender que é o próprio comportamento dos membros da alta administração que determina as mensagens que são passadas para a empresa. Dessa maneira, nota-se a relevância desse fator para a gestão de portfólio.

Com relação ao oitavo e último fator, foi identificado que a abordagem funcional da estrutura da organização dificulta a gestão de alocação, devido à falta de governança sobre os recursos, o que leva à dependência de processos e negociações de muitas áreas, tornando a tomada de

decisão distribuída, representando um risco para os projetos e, conseqüentemente, para o portfólio.

Para Bonhan (2005), esta dificuldade identificada pode ser reduzida com o uso de um PMO para apoiar os gerentes funcionais e com a visibilidade sobre as prioridades realizadas. Além disso, existe também outro ponto de vista, relacionado ao cenário anteriormente descrito, que impacta as equipes de projetos de maneira prejudicial. Para o autor, em organizações com estruturas menos orientadas a projetos, o gestor funcional gerencia os recursos alocados em múltiplos projetos e torna-se complicado gerenciar o desenvolvimento profissional e de competências desses recursos, uma vez que as equipes estão mudando frequentemente de projeto. Enquanto isso, o gestor de projeto também não se preocupa com o desenvolvimento de longo prazo, porque precisa manter o foco no que o projeto necessita. Dessa forma, a motivação e produtividade da equipe ficam comprometidas. Logo, a utilização do PMO representa uma maneira de promover o desenvolvimento desses recursos, considerando projetos passados e futuros, permitindo que o gestor de projeto mantenha o foco onde deveria, que é na gestão do recurso para apoio ao projeto; e facilita as decisões do gerente funcional. Para oferecer esse apoio, é necessário uma lista priorizada de projetos e iniciativas que esteja visível para o comitê executivo e para as áreas de negócio. Com essa lista, o Escritório pode ajudar o gerente funcional a tomar melhores decisões quanto aos recursos que estão sendo alocados internamente em suas áreas e nos projetos. Quando o PMO possui este tipo de visibilidade, torna-se mais fácil avaliar recursos disponíveis para utilização em novos projetos, impedindo que projetos sejam aprovados sem garantia de disponibilidade de todos os recursos.

Para Sampaio e Herszon (2012), os procedimentos de gestão de recursos são de responsabilidade da equipe de governança de projetos. Essa equipe deve criar regras de compartilhamento de recursos entre programas e projetos com as áreas funcionais e, também, definir regras para suportar o gerenciamento dos recursos compartilhados, considerando políticas de capacitação e avaliações de performance.

Logo, foi observado que a abordagem funcional da estrutura de uma organização dificulta a gestão do portfólio e necessita do apoio da equipe de Governança para definição de regras e da atuação do PMO para facilitar a gestão de alocação dos recursos do portfólio.

O capítulo seguinte aborda as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações públicas se esforçam cada vez mais no sentido de aumentarem sua eficiência e qualidade, para oferecerem melhores serviços para os cidadãos. A utilização, por parte dessas empresas, de práticas essencialmente desenvolvidas para organizações privadas têm demonstrado esta preocupação.

Para cumprimento de sua missão, as organizações apostam na definição de sua estratégia, entretanto, tão importante quanto defini-la é executá-la, e este trabalho comumente é realizado por meio de projetos. Os projetos necessitam de alocação de parte significativa dos recursos da organização, que em geral são escassos. Segundo alguns autores, o gerenciamento de portfólio é um meio de proporcionar maior alinhamento entre a estratégia e os projetos, realizando a alocação de recursos conforme a direção definida pela organização. Além disso, segundo Dinsmore e Brewin (2009), a gestão de portfólio proporciona benefícios tais como a conclusão de produtos com maior agilidade, aumento significativo no número de projetos finalizados com os mesmos recursos, redução da duração dos projetos e aumento no índice de sucesso.

Dessa maneira, a questão que orientou este estudo foi “Quais são os fatores que influenciam o gerenciamento de portfólio e, conseqüentemente, a alocação de recursos em projetos?”. Assim, o objetivo geral da pesquisa foi identificar e descrever os fatores que influenciam o gerenciamento de portfólio e a alocação de recursos em projetos em uma organização pública de grande porte, do setor de tecnologia da informação. A descrição dessa influência ocorreu a partir da percepção dos profissionais que atuam nos Escritórios de Projetos da empresa.

Para atendimento do objetivo geral, optou-se pelo estudo de caso único, viabilizado por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. A coleta de dados envolveu análise documental, aplicação de questionário e realização de entrevistas. A amostra relativa ao questionário foi composta por 39 profissionais da organização que atuam em Escritório de Projetos de âmbitos Corporativo, Setorial e de Departamento e obteve 48% de representatividade. As entrevistas foram realizadas com cinco membros dos três tipos de Escritórios citados. Quanto às etapas de coleta de dados, segundo Vergara (2006b), a

estratégia de utilização de diferentes métodos para investigar um mesmo fenômeno caracteriza uma triangulação, e seu uso tem o objetivo de permitir melhor compreensão do fenômeno, enriquecendo a análise e contribuindo para a validação dos dados.

Quanto ao primeiro objetivo específico da pesquisa, foi analisado e descrito como se encontravam alguns princípios, características e atividades de gestão de portfólio e alocação de recursos, considerando que os princípios representavam categorias de questões relacionadas à base ou alicerce sob o qual a gestão de portfólio eficiente é realizada. Foi identificado que os princípios estão evoluindo para sustentar uma gestão de portfólio mais adequada, porém ainda carecem de maior investimento para beneficiarem a organização.

De maneira geral, as situações mais oportunas relativas a princípios, características e atividades da gestão de portfólio estão relacionadas ao apoio que os Escritórios de Projetos oferecem diretamente para os tomadores de decisão sobre o portfólio em seus âmbitos de atuação, às competências dos Escritórios relativas ao tema, à definição de objetivos e metas estratégicas de maneira clara e seu monitoramento periódico, à utilização da estratégia para definição de prioridade dos projetos e a avaliações regulares de progresso que os Escritórios de Projetos realizam, buscando aprimoramento de suas próprias atividades.

As situações identificadas como mais preocupantes dizem respeito à dificuldade de obter visibilidade e confiabilidade nas informações referentes à alocação de recursos utilizados nos projetos, à dificuldade de alocar os recursos conforme a priorização dos projetos e à gestão de desempenho do portfólio de maneira geral, incluindo financeira, de riscos e benefícios.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico deste estudo, foi analisado e descrito como que o trabalho realizado ou promovido nos Escritórios de Projetos influenciam na gestão de portfólio e alocação de recursos. Foi identificado que a influência ocorre por meio de atividades com diferentes níveis de sofisticação e rigor e em âmbitos hierárquicos distintos, sendo algumas elas: definição do portfólio estratégico, promovendo alinhamento estratégico, revisão periódica de portfólio, definição de processo de gestão de portfólio, além de atuarem promovendo a gestão do conhecimento como um apoio para a gestão do pool de recursos. Em alguns casos, foi possível observar que a gestão estava mais relacionada à de múltiplos projetos do que de portfólio, enquanto que, em outras situações, observou-se a utilização de procedimentos de gestão de portfólio bem definidos e executados.

O terceiro objetivo específico proporcionou a análise dos principais fatores que influenciam a gestão de portfólio e, consequentemente, a alocação de recursos, e descreveu como ocorre essa influência. Os fatores identificados estão relacionados à definição explícita da estratégia organizacional, critérios de priorização de projetos, revisão periódica de portfólio, ferramentas, visibilidade do *pool* de recursos, patrocínio, pessoas e estrutura organizacional. Para cada fator, foi relatado se seu impacto era positivo, negativo ou ambos, uma vez que pelo porte da organização, há situações oportunas em alguns setores que, por não existirem em outros, tornam-se desfavoráveis.

Considera-se que a principal contribuição deste trabalho foi no sentido de apresentar, empiricamente, os fatores que influenciam a gestão de portfólio e alocação de recursos em projetos em âmbitos distintos, e as consequências do nível variável de rigor e utilização de algumas atividades de gerenciamento de portfólio, uma vez que existem condições internas diversificadas na organização. Foi identificado, de maneira geral, que ainda há muito espaço para melhoria das atividades e características da gestão de portfólio na organização, e que os obstáculos precisam ser superados para que haja maior influência deste processo na alocação dos recursos nos projetos.

O estudo também expôs como ocorrem algumas atividades, tais como a definição e o acompanhamento da carteira de projetos em uma organização de grande porte. Por meio dessa demonstração, que contou com o suporte da teoria, foi possível explicitar o envolvimento e as responsabilidades de alguns papéis, com destaque para o trabalho que é realizado ou promovido nos Escritórios de Projetos existentes em diferentes níveis hierárquicos. Por algumas vezes, foi também apresentado o impacto da ausência de algumas características ou atividades de gestão de portfólio, servindo para reforçar a importância do tema no sentido de evitar ou reduzir algumas dificuldades já expostas pela literatura.

Toda pesquisa possui limitações. Este estudo poderia ter contemplado a participação de outras organizações, tornando a análise sobre os principais fatores que influenciam a gestão de portfólio mais abrangente. Além disso, a quantidade de pessoas entrevistadas nos Escritórios de Projetos Corporativo e de Departamento também poderia ser maior.

O estudo também teve a limitação de representar as percepções de profissionais que atuam como apenas um dos papéis envolvidos na gestão de portfólio. Apesar de esse papel ser um dos principais envolvidos neste processo e de conhecer bem o nível de uso da gestão de portfólio em seus âmbitos de atuação, a participação de executivos, gestores e equipes de projetos poderia ter ampliado a compreensão sobre o fenômeno, contribuindo com perspectivas diferentes.

Com relação a pesquisas futuras, sugere-se:

- identificar os fatores que influenciam o patrocínio dos executivos em organizações públicas e avaliar qual o impacto do patrocínio nos resultados do portfólio;
- verificar como promover uma mudança cultural favorável à implantação de gestão de portfólio em organizações públicas;
- avaliar quais são os critérios mais utilizados por empresas públicas para priorização de componentes do portfólio;
- analisar qual o impacto da intervenção do PMO na gestão do *pool* de recursos do portfólio, em diferentes estruturas organizacionais.

Para finalizar, existe uma expectativa de que a leitura desta dissertação seja relevante para os profissionais envolvidos na pesquisa, no sentido de ampliar a compreensão sobre o fenômeno estudado e apoiar na identificação de instrumentos de melhoria. Assim, pode ser útil para direcionar esforços para aprimoramento de competências, processos e ferramentas; promover uma gestão mais integrada e utilização mais eficiente dos recursos; contribuir para o sucesso da estratégia empresarial, reconhecimento e satisfação das equipes.

REFERÊNCIAS

ABDOLLAHYAN, F. O Especialista Responde. **Revista Mundo Project Management - MundoPM**, Rio de Janeiro, ano 7, n. 40, p. 18-23, 2011.

ALMEIDA, N. O. **Gerenciamento de portfólio**: Alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

ALMEIDA, N. SIGP – Sistema integrado de gestão de projetos. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap.4, p. 547-571.

BARCAUI, André B. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BELMIRO, Tânia. Estratégia de implantação de um PMO. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap. 10, p. 231-259.

BIEGER, M. **Decisão de Investimentos**: Critérios de Avaliação e a Consideração de Aspectos Estratégicos nas empresas industriais de médio e grande porte da região noroeste-RS. 2000. Dissertação (Mestrado). PPGA/UFRGS, Porto Alegre.

BLOCK, T. R.; FRAME, J. D. **The Project Office** – A key to managing Project Effectively. Crisp Publications, 1998.

BONHAN, Stephen S. **IT Project Portfolio Management**. Norwood: Artech House, 2005.

CARNEIRO, K. D. A.; MARTENS, C. D. P. Análise da Maturidade em Gestão de Portfólio de Projetos: O caso de uma instituição financeira de pequeno porte. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 252-279, jan./abr., 2012.

CARNEIRO, Margareth. PMO no setor público. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap.5, p. 104-134.

CARVALHO, M. M., RABECHINI, R. **Construindo competências para gerenciar projetos**: Teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2006.

COHEN, C. B; ENGLUND, R. L. Making the case for Project Management. In: LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management**: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. cap.5, p. 185-216.

COOPER, Robert; EDGETT, Scott J.; KLEINSCMIDT, Elko J. **Portfolio management for new products**, 2. ed. New York: Basic books, 2001a.

COOPER, Robert; EDGETT, Scott J.; KLEINSCMIDT, Elko J. Portfolio management for new product development: result of an industry practices study. **R&D Management**, v. 34, n. 4, p. 361-380, 2001b.

DE REYCK, B.; COCKAYNE, G. Y.; LOCKETT, M.; CALDERINI, S. R.; MOURA, M.; SLOPER, A. The impact of project portfolio management on information technology projects. **International Journal of Project Management**, 2005, 23(7), p. 524-537.

DINSMORE, P. C.; PINTO, A.; CAVALIERI, A.; CARNEIRO, M. F. S. **Projetos Brasileiros**: Casos reais de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DINSMORE, P. C., BREWIN, J. C. **AMA**: manual de gerenciamento de projetos. Tradução de Adriane Cavalleri *et al.* Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

FEDERAL CIO COUNCIL. A summary of first practices and lessons learned in information technology portfolio management. In: LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management**: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005.

FERNANDES, A. A., ABREU, V. F. **Implantando a Governança de TI**: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FERRER, F., LIMA, C. **Gestão pública eficiente**: Impactos econômicos de governos inovadores. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**: fundamentos. Tradução de Luciana do Amaral Teixeira. 2. ed. Porto Alegre: Elsevier, 2011.

HOSS, O.; ZENCI, S. D.; LEZANA, A. G. R. Investimento em projetos com base no plano estratégico: Um estudo de caso em uma fábrica de carrinhos para supermercado. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 181-214, set./dez., 2012.

KENDALL, G. I., ROLLINS, S. C. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed**. Boca Raton: J.Ross Publishing, 2003.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOCK, A.; GEMUNDEN, H. G.; MESKENDAHL, S.; JONAS, D. A boa gestão de portfólio de projetos compensa: Um estudo empírico. **Revista Mundo Project Management**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 52, p. 08-14, ago./set., 2013.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005.

LOPES, J. **O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UPFE, 2006.

MAKLEFF, Gil. The seven habits of highly effective IT portfolio management implementations. In: LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005. cap. 10, p. 482-491.

MOORE, Simon. **Strategic Project Portfolio management - Enabling a Productive Organization**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

MORSE, J. M. Approaches to qualitative - quantitative methodological triangulation. **Nursing research**, 1991, 40(1), p. 120-123.

MPCM. **Maturity by Project Category Model**: Downloads Pesquisa 2012. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2012/downloads.html>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

OGC, Office of Government Commerce. **MoP: Management of Portfolios**. Norwich: TCO, 2011.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**: Teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PMI, Project Management Institute. **The Standard for Portfolio Management**. 3. ed. Pensilvânia: PMI Publications, 2013.

PM SURVEY. **Relatório Completo 2012**. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em: 03 maio 2013.

PRADO, Darci. PMO e maturidade em Gerência de Projetos. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap. 2, p. 204-230.

PWC, Pricewaterhouse Coopers. **Ideias e tendências**: Práticas atuais de gestão de projetos, portfólio e programas 2012. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/insights-and-trends-12.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2013.

RAD, P. F., LEVIN, G. **Project Portfolio Management**: Tools and Techniques. New York: IIL Publishing, 2006.

REGO, Marcos. PMO e a Estratégia da Empresa. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap. 3, p. 58-79.

ROTHMAN, Johanna. **Manage your Project Portfolio**. Dallas: The Pragmatic Bookshelf, 2009.

SAMPAIO, M.; HERSZON, L. Gerência de Portfólio. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap. 4, p. 593-617.

SANTOS FILHO, E. V. **Relação entre gestão de portfolio de projetos de software e desenvolvimento ágil**: Um caso com o framework Scrum no setor público. 2012. 225f. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Brasília. Brasília.

SCHLICK, J.; LONGMAN, A. From overload to productivity via systematic decision making. In: LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management**: A practical guide to selecting

projects, managing portfolios, and maximizing benefits. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005. cap. 10, p. 482-491.

SILVEIRA, Gutenberg. Mapa de Funções do PMO. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap. 15, p. 371-394.

SOARES, F. B. R. **Análise do processo de gerenciamento de portfolio de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D): Caso CEMIG**. 2007. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

SOTILLE, Mauro. Justificando o PMO nas organizações. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap.2, p. 33-57.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006a.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006b.

VIEIRA, D. R.; CHAIN, M. C.; BOURDICHON, P. Project Management Office: Uma solução para produzir resultados e consolidar as melhores práticas. **Revista Mundo Project Management**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 33, p. 40-49, jun./jul., 2010.

WIRIC, David W. **Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results**. Meeting the Challenges and Achieving results. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

YELIN, K. C. The role of executives in effective project portfolio management. In: LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005. cap. 5, p. 217-227.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

APÊNDICE A – REFERÊNCIAS PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Este Apêndice apresenta as principais referências consideradas para elaboração do questionário utilizado em uma das etapas de coleta de dados. As referências foram organizadas em três tópicos principais, sendo referentes aos princípios da gestão de portfólio, as características e atividades de gestão de portfólio e as características e atividades de gestão de alocação de recursos.

a) Princípios da gestão de portfólio

Para embasamento das perguntas do questionário, de acordo com cada um dos cinco princípios, percebeu-se que algumas informações poderiam estar em mais de um princípio, entretanto, escolheu-se aquele mais conveniente para apresentá-las, de acordo com as referências utilizadas.

i) Compromisso da gestão sênior

Quadro 13 – Compromisso da gestão sênior

Compromisso da gestão sênior	Adaptado de:
Há patrocínio para a gestão de portfólio.	Cohen e Englund (2005), OGC (2011), PMI (2013)
A gestão de portfólio permite a tomada de decisão nos níveis hierárquicos adequados.	Levine (2005), OGC (2011), PMI (2013)
A gestão de portfólio tem papéis e responsabilidades bem definidos.	OGC (2011), Levine (2005), PMI (2013)
Há reconhecimento das atuações que se destacam.	OGC (2011)

Fonte: Dados da pesquisa

ii) Alinhamento com a governança organizacional

Quadro 14 – Alinhamento com a governança organizacional

Alinhamento com a governança organizacional	Adaptado de:
A gestão de portfólio é alinhada ao modelo de governança organizacional.	Levine (2005), OGC (2011), PMI (2013)
Os critérios de priorização dos projetos são definidos de maneira transparente e em conjunto com todas as partes interessadas.	Rothman (2009), OGC (2011),
A gestão de portfólio permite a tomada de decisão na frequência adequada.	Levine (2005), OGC (2011)

Fonte: Dados da pesquisa

iii) Alinhamento estratégico

Quadro 15 – Alinhamento estratégico

Alinhamento estratégico	Adaptado de:
Há envolvimento adequado das pessoas para definição de objetivos e metas.	Fatores internos
Os objetivos ou as metas são definidos explicitamente.	OGC (2011), Cohen e Englund (2005)
Os objetivos ou as metas são divulgados adequadamente.	Fatores internos
Os benefícios de objetivos ou metas são divulgados de maneira clara.	OGC (2011)
Os objetivos ou as metas são monitorados e controlados na frequência adequada.	OGC (2011)
O planejamento da empresa (e da unidade) são considerados para definição da prioridade dos projetos.	Cohen e Englund (2005), PMI (2013)
Há reavaliação de projetos quando há mudanças de negócio.	OGC (2011)
A gestão dos benefícios do portfólio é adequada.	Levine (2005), PMI (2013), OGC (2011)

Fonte: Dados da pesquisa

iv) Uso de um escritório de projeto para suportar a tomada de decisão sênior

O princípio original citado pela OGC (2011) é de utilização do Escritório de Portfólio, entretanto, houve uma flexibilização quanto a esse termo, uma vez que o foco foi direcionado para as atividades e procedimentos que contribuem para a gestão de portfólio e não na nomenclatura mais correta para o papel que os realizam. Conforme afirma Silveira (2012), a gestão de portfólio vem sendo desenvolvida por um *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Projetos. Inclusive, esta é a denominação do papel responsável por viabilizar a gestão de portfólio na empresa pesquisada. Assim, o termo genérico Escritório de Projetos foi adotado.

Quadro 16 – Uso de um Escritório de Projetos

Uso de um escritório de projetos	Adaptado de:
Oferece apoio direto a quem toma as decisões sobre o portfólio.	OGC (2011)
Está estruturado e organizado de maneira adequada.	Fatores internos
O tamanho da equipe é adequado para as atividades que precisa realizar.	Kendall e Rollins (2003), Bonhan (2005), Rego (2012)

Realiza ou promove as atividades necessárias, por exemplo, de apoio ao negócio, alocação de recursos e gestão de desempenho.	OGC (2011), PMI (2013)
Possui os conhecimentos necessários.	Rothman (2009), OGC (2011)
Possui as habilidades necessárias.	Rothman (2009), OGC (2011)
Possui as atitudes necessárias.	Rothman (2009), OGC (2011)
Avalia seu próprio progresso regularmente e adapta suas atividades.	OGC (2011)
Contribui para priorização de projetos.	PMI (2013)
Possui visibilidade dos <i>pools</i> dos recursos que a unidade utiliza, considerando que o <i>pool</i> é uma maneira de organizar recursos por tipo ou habilidades em comum.	Kendall e Rollins (2003), Bonhan (2005), Rego (2012)

Fonte: Dados da pesquisa

v) Mudança cultural energizada

Quadro 17 – Mudança cultural energizada

Mudança cultural energizada	Adaptado de:
Para gestão de portfólio, há colaboração das áreas relacionadas.	OGC (2011)
Para gestão de portfólio, as pessoas são encorajadas a se envolver.	OGC (2011)
Há gestão do conhecimento (técnico, de metodologias, lições aprendidas, etc.), com identificação de competências que devem ser aprimoradas.	Bonhan (2005), OGC (2011), Kendall e Rollins (2003), Silveira (2012), PMI (2013)
A frequência de <i>feedback</i> sobre o trabalho das equipes é adequada para aprimoramento das atividades.	OGC (2011)

Fonte: Dados da pesquisa

b) Características e atividades de gestão de portfólio

Quadro 18 – Características e atividades de gestão de portfólio

Características e atividades de gestão de portfólio	Adaptado de:
A gestão de portfólio é documentada.	PMI (2013)
Há visão de todos os projetos da área, contemplando estado de execução, prazo, custo, escopo.	OGC (2011)
Os projetos são separados em grupos (temas ou categorias) semelhantes.	PMI (2013), OGC (2011)
A gestão de riscos do portfólio é adequada.	PMI (2013), OGC (2011), Levine (2005)
A gestão financeira do portfólio é adequada.	OGC (2011), Levine (2005), PMI (2011)
A gestão do desempenho do portfólio é adequada.	OGC (2011), PMI (2011)

Processos que necessitam de integração.	Fatores internos da organização
Ferramentas que necessitam de integração.	Fatores internos da organização
Adequação das ferramentas utilizadas.	Fatores internos da organização
Atendimento de expectativas dos projetos.	Fatores internos da organização

Fonte: Dados da pesquisa

c) Características e atividades da gestão de alocação de recursos em projetos

Quadro 19 – Características e atividades de gestão de alocação de recursos

Características e atividades de gestão de alocação de recursos	Adaptado de:
Há processo formal de gestão de alocação de recursos.	Fatores internos da organização
É realizada análise de qual o <i>mix</i> de projetos pode proporcionar a melhor utilização de recursos.	Bonhan (2005)
Para aprovação de projetos é realizada comparação entre recursos estimados e disponíveis.	Almeida (2011), Bonhan (2005), Kendall e Rollins (2003), PMI (2013)
A alocação de recursos (financeiros, pessoas, equipamentos, etc.) é correspondente à priorização dos projetos.	Almeida (2011), PMI (2013)
Há visibilidade adequada das informações referentes à alocação de recursos.	Rothman (2009), Kendall e Rollins (2003), Bonhan (2005)
Há confiabilidade nas informações referentes à alocação de recursos.	Rothman (2009), Kendall e Rollins (2003), Bonhan (2005)
Frequência em que as pessoas estão alocadas, simultaneamente em um ou mais projetos.	Rothman (2009), Cohen e Englund (2005)
Tamanho médio das equipes dos projetos.	Rothman (2009)

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Este Apêndice apresenta o instrumento utilizado em uma das etapas de coleta de dados.

Pesquisa Gestão de Portfólio de Projetos

Caros (as),

O objetivo desta pesquisa é descrever e analisar os fatores que influenciam a gestão de portfólio de projetos e alocação de recursos.

Esta pesquisa de dissertação de mestrado está sob orientação do professor Jorge Tadeu Neves, do Programa de Pós-graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC).

A pesquisa é direcionada para todos os integrantes de Escritórios de Projetos da empresa. Aos respondentes é garantido o anonimato e os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos. Os resultados podem ser úteis para a empresa. Assim, leia cada item do questionário e assinale a melhor opção.

Os comentários devem ser registrados no campo aberto.

O tempo estimado para responder é de 25 minutos.

Agradeço sua valiosa colaboração.

Kerley L. S. Pires

Mestranda do Curso de Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento
Universidade FUMEC

Informações sobre o Escritório de Projetos

1. Qual é o âmbito de atuação do Escritório de projetos no qual você trabalha?

- ☐ Escritório Corporativo (da organização)
- ☐ Escritório Setorial (de uma unidade)
- ☐ Escritório de Departamento de Desenvolvimento (de uma regional)
- ☐ Outro

2. O Escritório de projetos existe há quanto tempo?

- ☐ há menos de 01 ano
- ☐ entre 01 e 02 anos
- ☐ entre 02 e 03 anos
- ☐ entre 03 e 04 anos
- ☐ há mais de 04 anos
- ☐ Outro

3. Informe as características principais do Escritório de Projetos no qual você atua:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não nem (não se aplica)	concordo discordo	Concordo parcialmen- te	Concordo totalmente
Oferece apoio direto a quem toma as decisões sobre o portfólio						
Está estruturado e organizado de maneira adequada						
Realiza ou promove as atividades necessárias, por ex., de apoio ao negócio, alocação de recursos, gestão de desempenho						
Possui os conhecimentos necessários						
Possui as habilidades necessárias						
Possui as atitudes necessárias						
Avalia seu próprio progresso regularmente e adapta suas atividades						
Contribui para priorização de projetos						
Possui visibilidade dos pools dos recursos que a unidade utiliza, considerando que o pool é uma maneira de organizar recursos por tipo, ou habilidades em comum						
O tamanho da equipe é adequado para as atividades que precisa realizar						

Informações sobre o âmbito de atuação do Escritório no qual você trabalha

4. Sobre os objetivos ou as metas do âmbito de atuação do Escritório no qual você trabalha (da empresa, da unidade ou do departamento), informe:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo (não se aplica)	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
São definidos explicitamente					
Há envolvimento adequado das pessoas para serem definidos					
São monitorados e controlados na frequência adequada					
São divulgados adequadamente					
Possui seus benefícios divulgados de maneira clara					

5. Sobre as características da gestão de portfólio no âmbito de atuação do Escritório do qual você faz parte (empresa, unidade ou departamento), informe:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo (não se aplica)	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
É alinhada com o modelo de governança organizacional					
Há colaboração das áreas relacionadas					
É documentada					
Há papéis e responsabilidades bem definidos					
Permite a tomada de decisão nos níveis hierárquicos adequados					
Permite a tomada de decisão na frequência adequada					

Há patrocínio para
gestão de portfólio

As pessoas são
encorajadas a se
envolverem

Há reconhecimento
das atuações que se
destacam

6. Quanto às práticas de gestão de portfólio do âmbito de atuação do Escritório do qual você faz parte (empresa, unidade ou departamento):

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo (não se aplica)	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O planejamento da empresa e da unidade são considerados para definição da prioridade dos projetos.					
Os critérios de priorização dos projetos são definidos de maneira transparente e em conjunto com todas as partes interessadas.					
Os projetos são separados em grupos (temas ou categorias) semelhantes					
É realizada análise de qual o mix de projetos pode proporcionar a melhor utilização de recursos					
A gestão de riscos do portfólio é adequada.					
Para aprovação de projetos é realizada comparação entre					

recursos
estimados e
disponíveis.

Há processo
formal de gestão
de alocação de
recursos.

A alocação de
recursos
(financeiros,
pessoas,
equipamentos,
etc.), é
correspondente à
priorização dos
projetos.

Há visão de todos
os projetos da
área, que
contempla estado
de execução,
prazo, custo,
escopo.

A gestão
financeira do
portfólio é
adequada.

A gestão do
desempenho do
portfólio é
adequada.

A gestão dos
benefícios do
portfólio é
adequada

Há reavaliação de
projetos quando
há mudanças de
negócio.

A frequência de
feedback sobre o
trabalho das
equipes é
adequada para
aprimoramento
das atividades.

Há gestão do
conhecimento
(técnico, de
metodologias,

lições aprendidas,
etc.), com
identificação de
competências que
devem ser
aprimoradas.

Há visibilidade
adequada das
informações
referentes à
alocação de
recursos.

Há confiabilidade
nas informações
referentes à
alocação de
recursos.

7. Para gestão adequada do portfólio de projetos, a integração de quais processos é mais relevante? *

- ☐ gestão de projetos
- ☐ gestão de demandas
- ☐ gestão de negócio
- ☐ gestão de pessoas
- ☐ gestão de tecnologia
- ☐ gestão de aquisição
- ☐ gestão orçamentária
- ☐ gestão de viagens
- ☐ gestão de capacitação
- ☐ Outro

8. Para gestão adequada do portfólio, a integração de quais ferramentas é mais relevante?

- ☐ gestão de projetos
- ☐ gestão de demandas
- ☐ gestão de negócio
- ☐ gestão de pessoas
- ☐ gestão de tecnologia
- ☐ gestão de aquisição
- ☐ gestão orçamentária
- ☐ gestão de viagens
- ☐ gestão de capacitação
- ☐ Outro

9. Em sua opinião, qual é o nível de adequação das ferramentas utilizadas para gerenciamento de: *

	baixo	médio	alto
escopo			
prazo			
orçamento			
recursos alocados			
desempenho			

Sobre os projetos do âmbito de atuação do Escritório em que você trabalha (da empresa, da unidade ou do departamento):

10. A maioria dos projetos é: *

- () para clientes internos à organização
 () para clientes externos à organização
 () Outro

11. Informe a quantidade total de projetos (acima de 60 Homem/Dia): *

- () até 10
 () entre 11 e 20
 () entre 21 e 30
 () entre 31 e 40
 () mais de 41
 () Outro

12. Informe a frequência em que as pessoas estão alocadas em: *

	baixa	média	alta
01 projeto apenas			
02 projetos simultaneamente			
03 projetos simultaneamente			
04 ou mais projetos, simultaneamente			

13. Qual é o tamanho médio das equipes dos projetos?

- () até 2 pessoas
 () 3 ou 4 pessoas
 () 5 a 7 pessoas
 () mais de 8 pessoas
 () Outro

Fatores que influenciam a gestão do portfólio e alocação de recursos

14. Quais são os fatores de maior relevância que FACILITAM a alocação de recursos em projetos?

15. Quais são os fatores de maior relevância que DIFICULTAM a alocação de recursos em projetos?

16. Quais são os fatores de maior relevância que FACILITAM a gestão de portfólio de projetos?

17. Quais são os fatores de maior relevância que DIFICULTAM a gestão de portfólio de projetos?

Perfil do Respondente

18. Você atua neste Escritório de Projetos há quanto tempo?

- ☐ há menos de 06 meses
- ☐ entre 06 meses e 01 ano
- ☐ entre 01 e 02 anos
- ☐ entre 02 e 03 anos
- ☐ há mais de 04 anos
- ☐ Outro

19. Sua dedicação ao Escritório de Projetos é:

- ☐ integral
- ☐ a maior parte do tempo
- ☐ a menor parte do tempo
- ☐ Outro

20. Qual o seu nível de conhecimento sobre gerenciamento de portfólio?

- ☐ nenhum
- ☐ básico (possui conhecimento sobre a definição)
- ☐ intermediário (possui conhecimento sobre algumas práticas, autores e modelos)
- ☐ avançado (possui conhecimento aprofundado de várias práticas, autores e modelos)
- ☐ Outro

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Este Apêndice apresenta o roteiro utilizado para guiar as entrevistas que foram realizadas.

Pesquisa de Gestão de Portfólio

O objetivo desta entrevista é identificar os fatores que influenciam a gestão de portfólio e a alocação de recursos em projetos em uma organização pública de TI, além de como eles exercem essa influência.

As questões iniciais caracterizam o perfil do entrevistado e seu âmbito de atuação. As demais perguntas representam o foco da pesquisa.

A entrevista será gravada e transcrita e o texto será enviado para aprovação dos entrevistados. O nome da organização, das unidades e dos entrevistados não serão revelados.

Perfil do entrevistado

1. Âmbito de atuação do Escritório de Projetos:
☐ Corporativo ☐ Setorial ☐ Departamento
2. Tempo de existência do Escritório de Projetos:
3. Os projetos são, em sua maioria, :
☐ para clientes internos ☐ para clientes externos
4. A quantidade aproximada de projetos (acima de 60 homem/dia) é:
5. Tempo de atuação do entrevistado no Escritório de Projetos (em anos):
6. Dedicção do entrevistado ao Escritório de Projetos:
☐ integral ☐ parcial
7. Nível de conhecimento do entrevistado sobre gerenciamento de portfólio:
☐ básico ☐ intermediário ☐ avançado

Questões

1. Como ocorre a gestão de portfólio em seu âmbito de atuação?
2. Como ocorre a participação do Escritório de Projetos no gerenciamento de portfólio?
3. Quais são os principais fatores que facilitam e dificultam a gestão de portfólio?
4. Quais são os principais fatores que facilitam e dificultam a gestão de alocação de recursos?